

**RENFORCER L'ACTION D'INSERTION POUR FAVORISER
L'INCLUSION DE JEUNES DE QUARTIERS PRIORITAIRES
RELEVANT DE LA PREVENTION SPECIALISÉE**

**L'ACCÈS DES 16-25 ANS À DES PARCOURS D'INSERTION PAR LES
DISPOSITIFS DE SERVICE CIVIQUE ET D'INSERTION PAR L'ACTIVITÉ
ÉCONOMIQUE**

Joachim PERROUD

Remerciements

En préambule, je remercie tous ceux (jeunes et moins jeunes) qui m'ont donné envie d'apporter ma pierre à l'édifice de la prévention spécialisée et de l'insertion.

Je remercie en premier lieu Bernard Canillac, qui m'a permis de m'engager dans ce métier, et de toujours le concevoir avec humilité.

Je remercie également les administrateurs de l'association Les 4 Chemins, qui m'ont permis d'accéder à cette formation et m'accordent leur confiance en me confiant le pilotage de l'association.

Je remercie bien sûr l'ensemble des personnes qui m'ont accompagné durant cette formation et plus particulièrement Nicole Gloaguen, qui fut une directrice de mémoire attentionnée et toujours disponible, ainsi qu'Ève Chambon, dont les apports conceptuels m'ont été précieux.

Je remercie enfin mon épouse pour sa disponibilité, son soutien infaillible et ses talents de correctrice.

Sommaire

Introduction	1
1 L'association Les 4 Chemins dans le contexte de la prévention spécialisée	3
1.1 Le champ d'intervention de la prévention spécialisée	3
1.1.1 Le champ référentiel	3
1.1.2 Historique et enjeux	6
1.1.3 Le cadre réglementaire de la prévention spécialisée au niveau national et international	9
1.1.4 Le cadre réglementaire au niveau départemental	11
1.2 L'association Les 4 Chemins à travers son action de prévention spécialisée	11
1.2.1 Une construction par étapes.....	11
1.2.2 Le conseil d'administration	13
1.2.3 L'organisation de l'établissement de prévention spécialisée	14
1.2.4 Un projet de service actualisé pour la prévention spécialisée	15
1.2.5 Une démarche d'évaluation du travail et des besoins	16
1.2.6 Le partenariat mené par l'association Les 4 Chemins.....	16
1.2.7 Un contexte favorable au développement des actions	18
2 Les enjeux du territoire	19
2.1 Les actions de l'association largement orientées vers un public en voie de désaffiliation	19
2.1.1 Quatre quartiers d'intervention, quatre quartiers prioritaires en politique de la ville	19
2.1.2 Le public de l'association.....	21
2.1.3 L'accès à l'emploi, une demande prédominante sur les quartiers d'intervention	27
2.1.4 Les multiples causes de la difficulté d'accès à l'emploi	29
2.1.5 La nécessité d'un accompagnement construit à travers toutes les composantes de l'insertion.....	31
2.2 L'offre existante sur le territoire pour répondre aux besoins d'insertion du public	31
2.2.1 L'action des Missions locales	32
2.2.2 L'insertion par l'activité économique.....	34

2.2.3	Le service civique	36
2.2.4	La déclinaison des politiques de la ville	37
2.2.5	Les autres structures ou dispositifs	37
3	L'association Les 4 Chemins face aux besoins d'insertion	39
3.1	L'accompagnement par Les 4 Chemins des 16-25 ans sur le champ de l'insertion professionnelle, une compétence répartie entre deux établissements	39
3.1.1	Les projets développés par l'établissement de prévention spécialisée	39
3.1.2	La genèse d'une diversification et la création d'un deuxième établissement.....	41
3.1.3	Le dispositif service civique collectif mené par 4C Insertion	42
3.1.4	L'organisation entre les deux établissements, source de tensions internes	43
3.1.5	Les enjeux liés au cadre législatif pour 4C Insertion	43
3.1.6	Les perspectives politiques de l'association.....	44
3.2	Évaluation de l'ensemble de l'offre d'insertion de l'association au regard des réalités du territoire	45
3.2.1	Des actions adaptées qui génèrent des changements visibles.....	45
3.2.2	Une offre restreinte et des parcours insuffisamment structurés	48
3.2.3	Au-delà de l'insertion, la nécessité de favoriser l'inclusion en s'appuyant sur la notion d' <i>empowerment</i>	51
3.2.4	Une inscription dans les logiques de territoire à clarifier	54
3.2.5	Une articulation insuffisamment lisible entre les deux établissements.....	56
4	Renforcer les actions d'insertion	57
4.1	Les principes éthiques qui guident mon action.....	58
4.2	Prendre appui sur l'expertise de l'association, les politiques publiques et les dynamiques territoriales pour renforcer et diversifier l'offre d'insertion	60
4.2.1	Multiplier et diversifier les chantiers éducatifs et les séjours formation	60
4.2.2	Obtenir un agrément d'association intermédiaire pour les chantiers éducatifs	61
4.2.3	Mettre en place un service civique collectif permanent.....	62
4.2.4	Créer de nouveau un atelier chantier d'insertion.....	63
4.2.5	Favoriser la reconnaissance des acquis pour le public.....	65
4.3	Consacrer l'établissement d'insertion	65
4.3.1	Réaliser un projet d'établissement pour 4C Insertion.....	66
4.3.2	Placer le public accueilli au centre du projet	68
4.3.3	Adapter le patrimoine	70

4.4 Repenser l'organisation et mettre en place une politique de ressources humaines adaptée	71
4.4.1 Dédier des moyens humains à l'insertion	71
4.4.2 Clarifier la répartition du travail et les attentes pour chaque poste.....	72
4.4.3 Renforcer la communication interne	73
4.4.4 Adapter la politique de recrutement et de formation.....	74
4.5 Renforcer la cohérence inter-institutionnelle et valoriser le projet.....	75
4.5.1 Défendre une communication externe ambitieuse	75
4.5.2 Créer une instance de coordination portant sur les parcours de jeunes en difficulté d'insertion	75
4.6 Garantir la qualité à travers une démarche renforcée d'évaluation	77
Conclusion	79
Bibliographie.....	81
Liste des annexes.....	I

Liste des sigles utilisés

ACI : Atelier chantier d'insertion

AFPA : Association pour la formation professionnelle des adultes

AI : Association intermédiaire

ANESM : Agence nationale de l'évaluation et de la qualité des établissements et des services sociaux et médico-sociaux

ANRU : Agence nationale de rénovation urbaine

ASE : Aide sociale à l'enfance

CA : Conseil d'administration

CASF : Code de l'action sociale et des familles

CD : Conseil Départemental

CDD : Contrat à durée déterminée

CDDI : Contrat à durée déterminée d'insertion

CLIJ : Commission locale d'insertion des jeunes

CSE : Chef de service éducatif

CVS : Conseil de la vie sociale

DDCS : Direction départementale de la cohésion sociale

DIRECCTE : Direction régionale des entreprises, de la concurrence, de la consommation, du travail et de l'emploi

DUD : Document unique de délégation

ESS : Économie sociale et solidaire

FIPD : Fonds interministériel de prévention de la délinquance

IAE : Insertion par l'activité économique

RSA : Revenu de solidarité active

SDF : Sans domicile fixe

Introduction

La prévention spécialisée a, de tout temps, participé à la mise en place d'actions dans le champ de l'insertion, en lien avec l'importante difficulté pour le public d'accéder à l'emploi. À ce titre, elle a notamment porté, avec les centres d'hébergement et de réinsertion sociale, les premiers dispositifs de l'insertion par l'activité économique : centre d'adaptation à la vie active, régies de quartier, etc.

Se structurant et se professionnalisant, la prévention spécialisée s'est peu à peu recentrée sur ses missions éducatives et, sans délaisser le champ de l'insertion, elle s'en est distanciée. Elle n'en demeure pas moins porteuse d'actions dédiées à l'insertion sociale et met également en œuvre des chantiers éducatifs permettant des mises au travail de courte durée pour des jeunes éloignés de l'emploi, mais sans impact mécanique sur l'accès à l'emploi pérenne. Elle a en revanche souvent remis entre les mains de ce qu'on appelle « le droit commun¹ » (Missions locales, centres de formation, etc.) l'accompagnement de fond vers l'insertion professionnelle.

Pourtant, beaucoup de jeunes relevant de la prévention spécialisée s'excluent ou sont exclus des dispositifs de droit commun, n'accèdent pas à l'emploi et se retrouvent ainsi inactifs. Cette réalité est d'autant plus marquée dans un contexte de chômage massif.

C'est pour répondre à cette problématique que l'association Les 4 Chemins a décidé de développer les actions liées à l'insertion. D'abord intégrées à l'activité de prévention spécialisée, certaines de ces actions ont ensuite été portées par un deuxième établissement créé pour l'occasion : 4C Insertion. Ainsi, en sortant d'une logique qui voudrait qu'il faille d'abord lever les freins sociaux avant les freins professionnels, l'approche globale de l'association permet que « *l'ingénierie de ces projets articule de fait les deux qui se fertilisent l'un l'autre²* ».

Cette dynamique autour de l'insertion reste cependant récente, et s'avère, à de nombreux points de vue, insuffisante et imparfaite.

J'occupe actuellement la fonction de directeur adjoint de l'association Les 4 Chemins, et donc des deux établissements, et je suis amené à succéder au directeur en place lors de son départ à la retraite à la fin de l'année.

¹ Le terme « droit commun » correspond à l'ensemble des politiques sectorielles (éducation, santé, emploi, etc.) qui s'appliquent sur l'ensemble d'un territoire sans distinction entre les quartiers.

² DUBOUCHET L. (sous la dir. de), mai 2016, *Demain la prévention spécialisée, entre éducatif et social*, brochure réalisée par le Comité national de liaison des acteurs de la prévention spécialisée et par l'Association départementale des actions de prévention 13.

Ce passage de relais n'a été formalisé qu'il y a peu par le conseil d'administration mais était pressenti depuis longtemps. Ainsi je participe depuis plusieurs années à toutes les instances qui concernent la fonction de direction, tant au sein de l'association que vis-à-vis des interlocuteurs externes. C'est de cette place de directeur que je présenterai, dans ce mémoire, la stratégie que j'entends mettre en œuvre afin de réaliser le projet qui consiste à renforcer l'action d'insertion pour favoriser l'inclusion de jeunes de quartiers prioritaires relevant de la prévention spécialisée.

Afin d'ancrer ce mémoire dans la compétence originelle de l'association, je présenterai en premier lieu le contexte de la prévention spécialisée, l'historique de ce secteur et les enjeux actuels. Puis, je présenterai la manière dont l'association s'est inscrite dans ce contexte, son organisation et ses fonctionnements.

En second lieu, je caractériserai le public de la prévention spécialisée en exposant les difficultés qu'il rencontre et l'importance de la demande d'accès à l'emploi, puis je mettrai en évidence les besoins d'accompagnement dans un parcours d'insertion. J'identifierai alors les réponses existantes sur le territoire et leur adéquation avec les besoins.

Je m'attacherai ensuite à exposer la manière dont l'association Les 4 Chemins a construit des réponses aux besoins d'insertion, en créant notamment un deuxième établissement, et je présenterai les actions portées par les deux établissements, tant sur le versant de l'insertion sociale que sur celui de l'insertion professionnelle. Dès lors, j'évaluerai la pertinence de ces actions, en mettant en avant la plus-value créée, mais aussi les écueils qui me permettront de formaliser les axes de changement que je devrai porter.

Pour finir, je présenterai le projet de changement que je compte proposer au conseil d'administration de l'association. Je reviendrai d'abord sur ma posture et sur les valeurs qui fondent mon action de direction. Je m'attarderai ensuite sur la dimension du projet et sa faisabilité à partir des points d'appui que j'ai identifiés. J'exposerai alors la manière dont je compte formaliser le projet et m'assurer qu'il implique l'ensemble des acteurs. Enfin, j'expliquerai comment j'entends soutenir ce projet en termes d'organisation, de communication et d'évaluation.

1 L'association Les 4 Chemins dans le contexte de la prévention spécialisée

Mon métier de directeur d'une association gestionnaire notamment d'un établissement de prévention spécialisée impose, plus que dans d'autres champs, un travail de communication et de clarification.

En effet, « *la prévention spécialisée est un secteur historique de l'éducation spécialisée. Néanmoins, les "éducateurs de rue" sont souvent méconnus et mal reconnus dans le paysage social et politique. Parfois mystifiée, instrumentalisée, oubliée ou tout simplement reléguée dans les banlieues du travail social et de toute la société, la prévention spécialisée a pourtant un nom qui lui donne une identité singulière*³. » Je constate effectivement que cette pratique est souvent mal appréhendée.

Il s'agit d'expliquer tout d'abord ce qu'est cette forme spécifique d'action éducative, mais aussi de présenter le travail singulier mené par l'association Les 4 Chemins. Car, si le champ référentiel commun est solide, les pratiques et la mise en œuvre de l'action sont multiples et diverses.

1.1 Le champ d'intervention de la prévention spécialisée

1.1.1 Le champ référentiel

Le travail de prévention spécialisée se mène généralement auprès d'un public d'adolescents ou de jeunes adultes⁴, pris dans de multiples difficultés, marginalisés ou en voie de marginalisation.

« *Les équipes de la prévention spécialisée interviennent auprès de jeunes en difficulté dans le cadre de la protection de l'enfance [...]. L'intervention de prévention spécialisée s'exerce sans mandat spécifique puisqu'il s'agit "d'aller vers" les jeunes en situation de risque d'exclusion et de susciter leur adhésion volontaire pour engager une démarche éducative ponctuelle ou plus durable*⁵. » On l'appelle « spécialisée » en opposition à la prévention générale car elle est destinée à des groupes sociaux ciblés et non à l'ensemble de la population.

La singularité de la prévention spécialisée réside donc dans son mode d'approche du public. En effet, sans mandat nominatif, contrairement aux autres modes d'intervention de

³ BUREAU A., avril 2014, « Prévention spécialisée : ne pas lâcher la rue ! », *Lien Social*, n° 1138.

⁴ Dans un souci de simplification, j'utiliserai fréquemment le terme « jeune(s) » pour évoquer le public de la prévention spécialisée.

⁵ PENVEN A., novembre 2014, « Les Territoires mouvants de la prévention spécialisée », *SociologieS* [En ligne], Dossiers, « Les échelles territoriales de l'intervention sociale » [consulté le 5 mai 2016], disponible sur Internet : <http://sociologies.revues.org/4833>

la protection de l'enfance, les éducateurs vont, par le travail de rue, aller à la rencontre du public ciblé et tâcher de nouer avec lui des liens de confiance qui devront permettre de construire la relation d'aide.

L'action de prévention spécialisée s'inscrit ainsi dans le milieu de vie du public. Elle œuvre à la fois pour permettre au jeune de s'insérer dans son environnement mais aussi pour favoriser l'adaptation de l'environnement à la réalité des jeunes accompagnés.

Par ce mode d'intervention, la prévention spécialisée s'adresse notamment aux jeunes qui échappent aux autres dispositifs. Ainsi, « *la prévention spécialisée propose à des jeunes parfois très difficiles et réticents un accompagnement rapproché, avec une disponibilité et une ténacité que les institutions classiques ne sont souvent pas ou plus en mesure de leur apporter*⁶ ».

Les objectifs de l'action de prévention spécialisée sont de :

- Prévenir les risques d'exclusion en favorisant l'accès au droit commun, à l'éducation, à l'emploi ou à la formation, à la santé, à l'hébergement, etc. ;
- prévenir les conduites à risques liées à des fragilités individuelles, à l'exposition liée à certains contextes sociaux, aux situations familiales ;
- favoriser le dialogue entre jeunes et adultes, préserver le lien social, et permettre l'émergence de dynamiques solidaires locales.

A) Les principes de la prévention spécialisée

Un certain nombre de principes fondateurs sont venus structurer l'action de la prévention spécialisée. Ils ont été codifiés par l'arrêté du 4 juillet 1972⁷. Un travail mené par l'Assemblée des départements de France en 2002 a permis d'en donner une vision plus dynamique (et plus adaptée au travail mené par Les 4 Chemins). Je m'appuie donc sur ce travail pour les présenter :

- **Un mandat territorial** (dénommé « absence de mandat nominatif » dans les textes d'origine). Il implique que les personnes rencontrées ne sont pas désignées nominativement, mais que les équipes ont un mandat global pour intervenir auprès de jeunes et de familles fragilisés sur un ou plusieurs quartiers.
- **La recherche d'un accord** (dénommée « libre adhésion » dans les textes d'origine). Ce principe acte une approche fondée sur l'acceptation mutuelle de la relation. Il exprime la démarche d'« aller vers » les jeunes les plus fragilisés.
- **La confidentialité** (dénommée « anonymat » dans les textes d'origine). C'est une exigence de discrétion qui garantit la crédibilité d'une relation basée sur la

⁶ Rapport d'évaluation de la prévention spécialisée sur le territoire des Hauts-de-Seine, réalisé en 2009 par la Délégation évaluation des politiques et audit.

⁷ Arrêté du 4 juillet 1972 relatif aux clubs et équipes de prévention spécialisée, *Journal officiel* du 13 juillet 1972.

confiance. L'accompagnement vers le droit commun implique de mener le jeune vers la sortie de l'anonymat, il semble donc préférable de parler de confidentialité.

- **Le développement du partenariat** (dénommé « inter-institutionnalité » dans les textes d'origine). La prévention spécialisée est un acteur du développement social et l'action éducative n'a de sens que si elle est conduite avec les autres acteurs.
- **L'adaptation des modes d'action** (dénommée « non-institutionnalisation » dans les textes d'origine). Cela signifie que la prévention spécialisée doit s'adapter en permanence à l'évolution de l'environnement, des attentes et des besoins.

« Il est essentiel de bien saisir le rapport dialectique qui existe entre ces différents éléments, chacun ne pouvant être considéré isolément et ne prenant sens que dans la problématique globale de la mission⁸. » Ainsi, si ces principes caractérisent spécifiquement l'intervention de la prévention spécialisée, ils ne se justifient qu'au regard d'une démarche éducative singulière, basée sur l'identification des besoins par le travail de rue, et sur la présence au plus près de la réalité des publics, dans leur espace de vie.

B) Des modes d'intervention multiformes

Le travail de rue constitue le socle commun de l'action de prévention spécialisée. Il s'agit pour les équipes d'aller à la rencontre des jeunes sur leurs lieux de regroupement et à des moments adaptés à leurs rythmes de vie (soirées, week-end). Au-delà de la rencontre, ces temps doivent servir à l'affinage d'un diagnostic perpétuel permettant d'analyser les besoins et d'adapter les réponses éducatives.

Les actions développées à partir de cette rencontre varient selon les structures. Elles s'adaptent logiquement aux réalités des territoires, aux problématiques dominantes, aux potentialités partenariales. Cependant, si la nature et le fond des actions menées diffèrent, la forme reste la même : l'accompagnement éducatif. Celui-ci vise *« à aider les personnes en difficulté à résoudre les problèmes générés par des situations d'exclusion, et à établir avec elles une relation d'écoute, de soutien, de conseil et d'entraide, dans une relation de solidarité, de réciprocité et d'engagement de part et d'autre. [...] Cette démarche orientée vers le "faire ensemble" est attentive aux processus, au cheminement des personnes, à leur parcours⁹. »*

⁸ ANDRIEU P.J., janvier 2004, *La Prévention spécialisée, enjeux actuels et stratégie d'action* [en ligne], Rapport groupe de travail inter-institutionnel [consulté le 3 mai 2016], disponible sur Internet : <http://www.ladocumentationfrancaise.fr/var/storage/rapports-publics/054000187.pdf>

⁹ BOUQUET B., GARCETTE C., 2014, *Profession : assistante de service social*, 6^e édition, Paris : Maloine, Profession de santé, 190 p.

Les accompagnements individuels se construisent autour d'un soutien psycho-affectif et dans une démarche d'aide à la réalisation de projet. Ces actions peuvent se décliner sous la forme d'entretiens, d'accompagnement physique dans des démarches, de visites à domicile, de soutien lors de jugements, de présence lors d'un rendez-vous chez un partenaire, etc. « *L'objectif poursuivi est la mise en place d'un projet de vie pour et avec le sujet, en essayant de l'inscrire dans la réalité, sans pour autant gommer ses désirs, en suscitant en revanche sa prise de conscience des difficultés mais aussi de ses ressources*¹⁰. »

Enfin, la prévention spécialisée s'appuie sur les **actions collectives**, c'est-à-dire des supports favorisant la socialisation et les solidarités. Par sa connaissance des groupes et des enjeux qui existent sur le territoire, la prévention spécialisée vise à transformer en énergie positive les tensions qui agitent les groupes, et à mettre en avant les potentialités des individus. Les actions collectives favorisent l'émergence de dynamiques, d'entraide et de soutien et permettent aux éducateurs d'identifier les difficultés des jeunes dans leur rapport à la norme, aux règles de vie, et les freins à leur insertion sociale.

1.1.2 Historique et enjeux

- De 1945 à 1962 : l'ère des pionniers

Au lendemain de la Seconde Guerre mondiale, l'ordonnance du 2 février 1945 vient introduire une vision novatrice dans le traitement de la délinquance des mineurs, celle de la primauté de l'éducatif sur le répressif. En consacrant ainsi le principe « d'éducabilité », le législateur a ouvert la voie à de nombreuses initiatives portées par différents acteurs de la société civile, de la psychiatrie, de la magistrature et surtout du scoutisme et de l'éducation populaire. Elles visent à accueillir et accompagner les adolescents occupant l'espace public et parfois inscrits dans des pratiques délictueuses.

À partir du milieu des années 50, une doctrine se dégage et l'ordonnance du 23 décembre 1958¹¹ va permettre les premiers financements officiels.

- De 1963 à 1971 : l'ère de l'identité

Elle débute le 14 mai 1963 par un arrêté du Premier ministre créant le Comité national des clubs et équipes de prévention, chargé d'établir la liste des expériences fermement engagées auprès des jeunes les plus exclus et marginaux (on dit aussi « inadaptés »). L'objectif est de dégager les lignes de force méthodologiques d'une action éducative spécifique.

¹⁰ LE REST P., 2004, *Méthodologie et pratiques éducatives en prévention spécialisée : construction d'un référentiel*, Paris : L'Harmattan, Éducateurs et prévention, 226 p.

¹¹ Ordonnance n° 58-1301 du 23 décembre 1958 relative à la protection de l'enfance et de l'adolescence en danger, *Journal officiel* du 24 décembre 1958.

Au début des années 70, une étude sur la rationalisation des choix budgétaires a mis en évidence le fait que ces actions pouvaient constituer une alternative à une prise en charge lourde et onéreuse de jeunes en difficulté. Elle a permis la mise en place de financements plus stables.

- De 1972 à 1980 : l'ère de l'institutionnalisation et du développement

On assiste durant cette période à un véritable développement de la prévention spécialisée, favorisé par l'arrêté interministériel du 4 juillet 1972 et ses circulaires d'application. Au plan national, le nombre d'équipes de prévention quadruple.

Le terme de « prévention spécialisée » est consacré, des principes sont définis, et avec eux une méthodologie particulière d'approche des populations est élaborée.

Durant cette période les problématiques rencontrées par la jeunesse évoluent. La crise économique rend difficile l'entrée sur le marché de l'emploi, la drogue apparaît dans les quartiers, les liens familiaux se modifient.

- De 1981 à 1989 : l'ère de la décentralisation et des nouveaux acteurs

Dans un contexte d'exclusions de plus en plus marquées et de croissance du sentiment d'insécurité apparaissent de nouvelles réponses sociales : les politiques de la ville liant l'État à la ville dans un souci d'éviter l'exclusion de certains territoires, les premières Missions locales suite au rapport Schwartz¹², la mise en place des zones d'éducation prioritaire.

La loi du 22 juillet 1983¹³ instaure des transferts de compétences entre l'État et les départements en matière sanitaire et sociale ; la prévention spécialisée entre dans les compétences transférées. La loi du 6 janvier 1986¹⁴ rattache ensuite la prévention spécialisée au dispositif départemental de l'Aide sociale à l'enfance (ASE)¹⁵.

Il faudra alors quelques années pour que les élus se saisissent de cette nouvelle compétence et comprennent l'utilité que peut avoir la prévention spécialisée.

- De 1990 à 2005 : l'ère de l'exposition et de la maturité

À partir des années 90, les problématiques des « jeunes de banlieues » n'apparaissent plus comme une compilation de situations individuelles mais comme la conséquence de

¹² En 1981, le Premier ministre Pierre Mauroy confie à Bertrand Schwartz une mission sur l'insertion des jeunes. En découlera un rapport portant sur les solutions pour lutter contre l'exclusion du travail pour les jeunes sans diplôme, ainsi que la création des Missions locales.

¹³ Loi n° 83-663 du 22 juillet 1983 complétant la loi n° 83-8 du 7 janvier 1983 relative à la répartition de compétences entre les communes, les départements, les régions et l'État, *Journal officiel* du 23 juillet 1983.

¹⁴ Loi n° 86-17 du 6 janvier 1986 adaptant la législation sanitaire et sociale aux transferts de compétences en matière d'aide sociale et de santé, *Journal officiel* du 8 janvier 1986.

¹⁵ Article L121-2 et L221-1 du Code de l'action sociale et des familles.

difficultés territoriales. Le lien entre exclusion, ségrégation et banlieues va apparaître à travers la médiatisation importante des « émeutes » de Vaulx-en-Velin au début des années 90. Cette prise de conscience sociétale va permettre la création de nouveaux clubs de prévention, mais cette fois-ci à l'initiative des pouvoirs publics.

En 1996 va se dessiner une cartographie des territoires prioritaires pour la politique de la ville à travers la définition de 750 zones urbaines sensibles (ZUS)¹⁶.

L'apparition simultanée de nouvelles réponses, notamment autour de la médiation sociale et de la commande sécuritaire qui va peu à peu s'imposer – notamment après les « émeutes » de 2005 – contraindra la prévention spécialisée à mieux définir ses missions et à se professionnaliser. Attendue sur le champ de la prévention de la délinquance et de la prévention situationnelle, elle doit montrer son expertise dans sa capacité à renforcer le lien social et à s'inscrire dans une plus grande complémentarité territoriale.

Cette spécificité est reconnue par l'Assemblée des Départements de France. En 2002, celle-ci publie le cadre de référence départemental de la prévention spécialisée¹⁷ et affirme que l'objet central de la mission doit être de rompre avec l'isolement et restaurer le lien social des jeunes en voie de marginalisation.

- De 2006 à 2010 : l'ère du partenariat renforcé

Durant cette période, les politiques à destination des quartiers enclavés se multiplient. On passe d'une « *logique solidariste d'intervention, assez bureaucratique dans l'attribution d'aides à des populations ciblées, à une logique contractualiste, ou de responsabilités, basée sur des projets*¹⁸ ». Au niveau de l'habitat, les ensembles d'habitation les plus dégradés sont ciblés avec la mise en place des premières opérations de l'Agence nationale de rénovation urbaine (ANRU). Ces réhabilitations sont accompagnées par des actions renforcées de la politique de la ville à destination des populations, illustrées par la transformation en 2007 des contrats de ville en contrats urbains de cohésion sociale¹⁹ et par la création de l'Agence nationale pour la cohésion sociale et l'égalité des chances²⁰, mais aussi du plan « Espoir banlieues » en 2008. Il s'agit de combattre les discriminations, de lutter contre les inégalités socio-économiques, d'accompagner les

¹⁶ Les ZUS prendront en 2015 l'appellation de « quartiers prioritaires » dans le cadre d'un redécoupage de ces territoires.

¹⁷ L'Assemblée des Départements de France (ADF) a conduit, à la demande des Conseils Généraux, une réflexion dans le domaine de la prévention spécialisée. Ce travail s'est conclu par la rédaction d'un cadre de référence départemental validé à l'unanimité lors de la Commission « Développement social » de l'ADF, le 4 septembre 2002.

¹⁸ NICOUUD C., 2005, « Jacques Ion, le travail social en débat[s] », *Les Comptes rendus* [En ligne], [consulté le 25 juin 2016], disponible sur Internet : <http://lectures.revues.org/189>

¹⁹ La terminologie « contrats de ville » sera reprise en 2015.

²⁰ En 2014, cette agence sera regroupée avec la Délégation à l'aménagement du territoire et à l'attractivité régionale, ainsi qu'avec le Secrétariat général du comité interministériel des villes pour devenir le Commissariat général à l'égalité des territoires.

publics les plus à la « marge ». Ces politiques obligent à la concertation et à la contractualisation entre les acteurs. La prévention spécialisée s'inscrit pleinement dans ces logiques de territoire.

- Depuis 2010 : une période d'incertitude

Dans un contexte de restrictions budgétaires, la prévention spécialisée est parfois mise à mal par le fait d'être une compétence non obligatoire pour les départements. Ainsi, elle peut servir de variable d'ajustement : dans plusieurs départements des baisses d'effectifs ont été opérées dans les équipes, des associations sont parfois déconventionnées. Dans d'autres, à l'image du Loiret, la prévention spécialisée n'est plus du tout financée.

La loi NOTRe²¹ vient de plus questionner les associations autour du redécoupage des territoires et des nouvelles organisations qui en découleront.

Il faut également souligner que la majorité des associations de prévention spécialisée restent de petites entités. À l'heure des regroupements attendus dans le secteur médico-social et d'un contexte économique et réglementaire toujours plus contraignant, l'inquiétude est souvent de mise. Elle conduit parfois les associations à un repli sur soi alors qu'il faudrait au contraire s'ouvrir et se diversifier.

Enfin, à l'image de la lutte contre la délinquance dans les années 2000, la prévention est interpellée sur sa capacité à lutter contre les phénomènes de radicalisation, avec là aussi l'attente de réponses situationnelles. La prévention spécialisée se retrouve ainsi à devoir à nouveau défendre sa spécificité tout en faisant valoir sa capacité à œuvrer contre la radicalisation, tout comme contre la délinquance, mais avec des réponses construites sur le long terme.

1.1.3 Le cadre réglementaire de la prévention spécialisée au niveau national et international

Le cadre réglementaire de l'**arrêté de 1972** a officialisé la prévention spécialisée.

Un peu plus tôt, l'**ordonnance du 23 décembre 1958** regroupait dans un texte unique l'ensemble des dispositions relatives aux mineurs en danger, non délinquants.

La loi du 6 janvier 1986 a transféré aux Présidents des Conseils Généraux la compétence de l'Aide sociale à l'enfance, dont la prévention spécialisée est l'une des missions. Le Département a une mission de prévention de la marginalisation et d'aide à l'insertion dans les lieux où se manifestent des risques d'inadaptation sociale²².

²¹ Loi n° 2015-991 du 7 août 2015 portant nouvelle organisation territoriale de la République, *Journal officiel* du 8 août 2015.

²² Articles L.121-2 et L.211-1 du Code de l'Action Sociale et des Familles (CASF).

L'ordonnance de 2005²³ intègre pleinement la prévention spécialisée dans **la loi 2002-2**²⁴. Elle exempte toutefois, au regard du caractère spécifique d'intervention dans le milieu naturel, de l'obligation de mettre en place certains outils relatifs aux droits des usagers tels que le livret d'accueil, le conseil de la vie sociale, le contrat de séjour ou document individuel de prise en charge ainsi que le règlement de fonctionnement.

La loi du 5 mars 2007²⁵ **relative à la protection de l'enfance** renforce la mission de la prévention dans la protection de l'enfance. Elle vise à prévenir le plus en amont possible les risques de mise en danger de l'enfant en évitant qu'ils ne surviennent ou en limitant leurs effets. L'intérêt de l'enfant doit guider toute action de prévention.

La loi du 5 mars 2007²⁶ **relative à la prévention de la délinquance** place la commune, et donc le maire, au centre du dispositif de prévention de la délinquance. Sa mise en œuvre impacte les pratiques de la prévention spécialisée en matière de partage d'informations, de charte déontologique et d'éthique professionnelle.

La loi du 14 mars 2016²⁷ réaffirme l'importance de la prévention spécialisée dans le cadre de la protection de l'enfance, bien que sa mise en œuvre ne puisse être portée que par la politique volontariste des Départements.

Les recommandations des bonnes pratiques de l'Agence nationale de l'évaluation et de la qualité des établissements et des services sociaux et médico-sociaux (ANESM) s'imposent également à l'action de prévention spécialisée. Il s'agit notamment des recommandations sur la bientraitance (juillet 2008), l'ouverture de l'établissement à et sur son environnement (décembre 2008), le questionnement éthique (octobre 2010), le partage d'informations à caractère secret (mai 2011), la prise en compte de la santé des mineurs et jeunes majeurs (janvier 2016). Ces recommandations concernent également l'expression des usagers (décembre 2014) et l'évaluation interne (2015).

Enfin, au niveau international, l'action de la prévention spécialisée s'inscrit bien sûr dans **la Convention internationale relative aux droits de l'enfant**²⁸ et notamment concernant

²³ Ordonnance n° 2005-1477 du 1^{er} décembre 2005, *Journal officiel* du 2 décembre 2005.

²⁴ Loi n° 2002-2 du 2 janvier 2002 rénovant l'action sociale et médico-sociale, *Journal officiel* du 3 janvier 2002.

²⁵ Loi n° 2007-293 du 5 mars 2007 réformant la protection de l'enfance, *Journal officiel* du 6 mars 2007.

²⁶ Loi n° 2007-297 du 5 mars 2007 relative à la prévention de la délinquance, *Journal officiel* du 7 mars 2007.

²⁷ Loi n° 2016-297 du 14 mars 2016 relative à la protection de l'enfant, *Journal officiel* du 15 mars 2016.

le respect des opinions de l'enfant (article 1), la non-discrimination (article 2), l'intérêt supérieur de l'enfant (article 3), le droit à la survie et au développement (article 6). Il n'existe cependant pas de texte de référence international sur la prévention spécialisée, et si la pratique du travail de rue existe dans de nombreux pays, elle prend des formes très variées en fonction des réalités sociales et des volontés politiques.

1.1.4 Le cadre réglementaire au niveau départemental

L'action de l'association Les 4 Chemins s'inscrit dans le cadre du **schéma départemental de prévention et de protection de l'enfance et de la jeunesse des Hauts-de-Seine 2012-2016**, lequel précise dans son objectif stratégique numéro 3 que l'action de la prévention spécialisée porte sur un public de 11 à 25 ans et qu'un des bénéfices attendus est « *une socialisation du plus grand nombre de jeunes en voie de marginalisation* ».

Ces éléments sont également repris dans **le cadre de référence 2014 de la prévention spécialisée sur les Hauts-de-Seine** qui mentionne que « *la prévention spécialisée s'adresse à des jeunes en souffrance, marginalisés et/ou pris dans des processus de ruptures multiples* » et vise à « *faciliter l'accès à l'autonomie* » entre autres par des accompagnements individuels ou collectifs qui peuvent concerner « *la scolarité, l'accès au monde du travail, les difficultés familiales, les problèmes de justice, les questions de santé, les démarches administratives, l'hébergement, le logement, l'accès aux loisirs, aux sports et à la culture, etc.* ».

1.2 L'association Les 4 Chemins à travers son action de prévention spécialisée

1.2.1 Une construction par étapes

En juin 1972, un éducateur de service de milieu ouvert conduit une prospection autour des actions éducatives menées au sein des quartiers de la ville de Colombes. Son travail se concrétise en mars 1974 par une convention avec la préfecture qui officialise la création d'un club de prévention sur le quartier du Petit Colombes. Celui-ci prend son autonomie le 6 février 1975 et devient l'association Les 4 Chemins.

L'agrément préfectoral est accordé sur le quartier du Petit Colombes en avril 1976. Cet agrément sera reconduit par le Conseil Général des Hauts-de-Seine au moment de la décentralisation. En 1993, un nouvel agrément permet le développement de l'action sur le quartier du Parc à Nanterre. En 1997, une équipe voit le jour sur le quartier Europe à Colombes.

²⁸ Traité international adopté par l'Assemblée générale des Nations unies le 20 novembre 1989.

Si, au fil des ans, la politique associative s'est en partie adaptée à l'évolution des problématiques, notamment par l'engagement dans des dynamiques partenariales, les actions construites par les équipes ont peu évolué. Bien reconnu sur le champ des actions de solidarité (soutien aux familles des cités de transit, voyages humanitaires, entraide scolaire), le travail mené par l'association ne s'est pas suffisamment adapté aux difficultés émergentes sur le territoire (insertion, prévention des risques, etc.). De plus, les éducateurs restent peu formés.

En 2005, l'arrivée d'un nouveau directeur va permettre d'engager une dynamique de changement dans l'association. Les salariés sont associés à la création de nouveaux outils et à l'élaboration d'une méthodologie et d'un véritable travail de diagnostic sur les quartiers. Ces avancées ne se font cependant pas sans réticences, et l'association connaît début 2007 une crise importante, impliquant des partenaires, et qui se soldera par le départ de sept salariés.

Pour dépasser ces difficultés, le directeur, soutenu par le conseil d'administration, décide de renforcer le travail participatif en interne et d'associer largement les partenaires à la démarche de diagnostic. Le projet d'établissement, qui datait de 1998, est réécrit en 2008. En 2010, alors que je prends le poste de directeur adjoint, l'association est très dynamique. Le travail partenarial se diversifie et se décline largement sur le champ opérationnel. L'espace public est très investi par les éducateurs et les actions d'accompagnement individuel et collectif se multiplient. L'association décide alors d'engager la réhabilitation et l'agrandissement de son siège. Les travaux sont conséquents et donnent lieu à une inauguration qui réunira plus de 200 personnes (salariés, financeurs, partenaires). Cette étape vient marquer symboliquement l'entrée dans une nouvelle ère.

En 2012, l'association crée un deuxième établissement dédié aux difficultés d'insertion du public 16-25 ans : « 4C Insertion »²⁹.

Parallèlement, à travers la formation et le recrutement, l'association se professionnalise, passant en dix ans de 20 % à 80 % d'éducateurs titulaires d'un diplôme du travail social. Ces avancées sont reconnues par le Département qui mandate en 2013 l'association sur un nouveau quartier, le Chemin de l'Île, à Nanterre.

L'association Les 4 Chemins compte aujourd'hui 44 salariés. Si, à l'échelle du secteur médico-social, il s'agit d'une relativement petite structure, les choses sont différentes à l'échelle de la prévention spécialisée. Il s'agit ainsi de la plus importante association de prévention spécialisée des Hauts-de-Seine.

²⁹ Voir : 3.1.2 La genèse d'une diversification et la création d'un deuxième établissement.

1.2.2 Le conseil d'administration

Les statuts de l'association précisent que son but est « *de promouvoir et de développer par son action de prévention spécialisée et d'insertion des activités auprès des jeunes et des adultes* ».

Le conseil d'administration (CA) est composé de 15 membres et le Président, proviseur à la retraite, occupe sa fonction depuis seize ans. Les membres du bureau viennent également de l'Éducation nationale. Comme le prévoient les statuts, j'assiste depuis six ans en tant que directeur adjoint à chaque réunion du bureau et du CA (avec une voix consultative), ce qui me permet d'observer les transformations qui s'y opèrent, et d'en être en partie acteur.

« *Trop de débats stérilisent l'action, tant le compromis est long à trouver et demeure fragile. Pas assez de débats, ou pas du tout, et l'association privilégie les "hommes forts" qui risquent de s'approprier le pouvoir et se dispenser de rendre compte, au nom de l'efficacité*³⁰. » Si les statuts de l'association prévoient que le Président « détient les pouvoirs les plus étendus pour représenter l'association à l'égard des tiers et de toute administration », cette centralisation du pouvoir s'est longtemps manifestée y compris au sein des réunions du conseil d'administration. Ainsi j'ai assisté à nombre d'instances dans lesquelles il n'y avait que peu de débats.

Depuis deux ans pourtant les choses évoluent. L'arrivée progressive de nouveaux membres dans le CA, issus pour beaucoup de l'action sociale, a favorisé une nouvelle dynamique. Les administrateurs ont également été interpellés par les comptes rendus des évaluations, interne et externe, menées en 2013 et 2014 qui ont mis en exergue le fait que les salariés estimaient ne pas avoir suffisamment de contacts avec eux. Enfin, des débats de fond s'engagent afin de préciser les orientations politiques de l'association.

Ainsi, en 2015, le nombre de réunions du CA a doublé et certains administrateurs sont venus participer à des temps de concertation avec les salariés (séminaire associatif, visites de quartiers). De plus, deux groupes de travail avec des membres du CA et la direction se sont créés. Le premier s'est réuni à trois reprises pour réfléchir aux orientations en termes d'insertion des jeunes. Le second à cinq reprises pour élaborer un projet associatif qui n'existait pas jusqu'alors.

Ce projet associatif, validé au début de l'année 2016, précise au chapitre des valeurs que « *dans la démarche éducative, les potentialités des jeunes (leurs capacités en tant que sujets) sont aussi nécessaires à intégrer dans la construction de notre action que nos compétences à observer, à écouter, à comprendre leurs difficultés personnelles,*

³⁰ MIRAMON J.M., COUET D., PATURET J.B., 2012, *Le Métier de directeur, techniques et fictions*, 5^e édition, Rennes : Presses de l'EHESP, 276 p.

familiales ou sociales ». Concernant les perspectives, il est noté que l'association « *privilégiera le regroupement dans le domaine associatif, en examinant positivement les possibilités d'extension sur d'autres secteurs géographiques de la prévention spécialisée ; les stratégies de diversification de ses missions (et notamment au titre de l'insertion) et se saisira des opportunités quand elles se présenteront* ».

1.2.3 L'organisation de l'établissement de prévention spécialisée

Avec le directeur actuel, nous fonctionnons presque sous la forme d'une co-direction. Il est proche du départ en retraite et le CA a validé mon recrutement en tant que futur directeur, ce qui explique ce fonctionnement en binôme. Le directeur bénéficie d'une délégation importante dans la mise en œuvre du projet, dans la gestion du personnel, dans la gestion financière, dans les relations partenariales et dans l'administration générale de l'association. Ces délégations sont formalisées depuis 2010 dans le cadre du Document unique de délégation (DUD).

Quatre chefs de service éducatif (CSE) gèrent le travail de quatre équipes, ainsi que la stratégie d'intervention sur les quartiers respectifs, avec une large délégation. Ils ont par ailleurs en charge une part importante du partenariat en lien avec le travail de l'équipe.

Les éducateurs (7 à 9 par équipe) bénéficient également d'une certaine part d'autonomie. En effet, la relation avec les jeunes se construit dans la rue et dans le « aller vers », les accompagnements se font souvent vers des structures extérieures en lien avec des partenaires. Des procédures sont prévues afin d'assurer le rendu compte de ce travail et d'en garantir l'effectivité et la pertinence. Les équipes bénéficient en outre de plusieurs temps de réunion (réunion d'équipe, de planning, d'analyse des pratiques) et tous les quatre mois une réunion « bilan et perspectives » est organisée avec la direction.

Deux personnes mènent le travail de secrétariat et de comptabilité. Chacune des secrétaires est plus spécifiquement en charge du suivi du travail de deux équipes de l'association.

L'agent technique, présent à plein temps, est en charge de la maintenance générale du matériel et des véhicules de l'ensemble de l'association. Depuis peu, il participe parfois à l'encadrement technique des chantiers éducatifs³¹.

Deux femmes de ménage à temps partiel sont en charge de l'entretien des locaux.

Bien que n'en reprenant pas tous les critères, l'établissement fonctionne à la manière d'une organisation « divisionnalisée » telle que définie par Mintzberg³². L'établissement ne peut certes pas être comparé à une entreprise de grande taille (structure dans laquelle on

³¹ Voir : 3.1.1 Les projets développés par l'établissement de prévention spécialisée.

³² AïM R., 2014, *L'Essentiel de la théorie des organisations*, 7^e édition, Issy-les-Moulineaux : Éditions Lextenso, Gualino, 150 p.

retrouve le plus souvent ce type d'organisation), mais la complexité et la singularité de chaque territoire d'intervention a conduit au découpage de l'établissement en fonction des zones géographiques et à la mise en place d'unités (équipes) dotées de moyens suffisants pour répondre aux besoins du territoire.

Il existe des outils et des temps de travail communs à l'ensemble des équipes (réunions mensuelles et séminaire annuel), mais la structure « divisionnelle » donne une prédominance aux projets adaptés à chaque territoire qui restent cependant sous contrôle de la direction.

Dans ce contexte, c'est ce que Mintzberg appelle « la ligne hiérarchique » qui est centrale dans l'organisation du travail. Au sein de l'établissement, elle est représentée par les chefs de service. Ainsi, ils assurent « *la coordination entre le sommet stratégique (direction) et le centre opérationnel (équipes éducatives)*³³. »

Cette coordination est formalisée dans l'organisation interne sous forme de réunions dites « réunions de coordination » qui ont lieu chaque semaine en présence du directeur, de l'ensemble des chefs de service et de moi-même.

1.2.4 Un projet de service actualisé pour la prévention spécialisée

L'année 2015 a donné lieu à la réactualisation du projet d'établissement dans le cadre d'une démarche participative. À partir d'un travail de diagnostic, mené en interne et en lien avec les différents acteurs du territoire, cinq objectifs principaux ont été retenus :

- Prévenir le décrochage scolaire ;
- Favoriser l'insertion professionnelle des 16-25 ans ;
- Prévenir les conduites à risques et favoriser l'accès aux soins ;
- Favoriser l'insertion sociale et la construction identitaire ;
- Favoriser le « mieux vivre » ensemble, le « faire société ».

Outre le fait de se conformer à la réglementation, la réécriture du projet d'établissement a permis de fédérer les salariés et de renforcer les collaborations internes. Ce nouveau projet favorise également une meilleure adaptation aux besoins du public en déclinant de nouveaux axes de travail.

« *En termes stratégiques, il est indispensable d'ajouter au projet global des documents différenciés, restreints et précis [...]. Le directeur disposera ainsi d'un outil reflétant fidèlement l'identité de son établissement et spécifiant les grands axes de son action*³⁴. »

En ce sens, divers documents ont également été créés ou actualisés durant ces dernières années : règlement intérieur, fiches de poste précisant les niveaux de délégation, livret de procédures internes, dossier d'accueil des nouveaux salariés, etc.

³³ *Ibid.*

³⁴ MIRAMON J.M., COUET D., PATURET J.B., *op. cit.*

1.2.5 Une démarche d'évaluation du travail et des besoins

Le directeur de l'association a impulsé depuis son arrivée en 2005 la création de plusieurs fiches de travail. Au fil des années, un travail participatif a été mené afin d'améliorer la pertinence de ces outils, mais également de favoriser la lisibilité du travail mené.

L'appropriation de ces outils et de leur utilité, pour se situer au plus près des attentes du public, s'est faite progressivement, tout comme l'amélioration du traitement des données recueillies.

J'ai ainsi activement travaillé, en lien avec un informaticien, au développement d'un logiciel spécifique dédié au suivi du travail et des besoins. Il permet une exploitation très avancée des données collectées. Ce logiciel interne, baptisé Orbona³⁵, est aujourd'hui en service et déclaré à la Commission nationale de l'informatique et des libertés. Il est renseigné et consulté par l'ensemble des salariés (avec différents niveaux d'habilitation). Il permet ainsi une exploitation complète et aisée des informations, une évaluation régulière des besoins et du travail mené à travers de multiples indicateurs. Il permet également d'éditer plusieurs types de rapports dont celui des indicateurs demandés chaque année par le Conseil Départemental (CD).

1.2.6 Le partenariat mené par l'association Les 4 Chemins

« *Le partenariat est une conséquence logique de l'exercice de la mission incombant à la prévention spécialisée*³⁶. » Il doit s'articuler entre un volet institutionnel et un volet opérationnel dont la complémentarité doit permettre de répondre au mieux aux besoins des jeunes.

A) Une dynamique partenariale forte

Le partenariat « *peut se définir comme un rapport complémentaire et équitable entre deux parties différentes par leur nature, leur mission, leurs activités, leurs ressources et leur mode de fonctionnement. Dans ce rapport, les deux parties ont des contributions mutuelles différentes mais jugées essentielles [...]. Le partenariat laisse la place à des espaces de négociations, où les parties peuvent définir leur projet commun*³⁷. »

Afin de faire face à la diversité des problématiques auxquelles les jeunes sont confrontés, le réseau doit être le plus étendu possible. Ainsi, l'association s'est engagée depuis plusieurs années dans un fort dynamisme partenarial. Il peut s'agir tant de la coopération avec d'autres acteurs associatifs ou exerçant une mission de service public, que d'un partenariat inscrit dans des instances politiques ou institutionnelles.

³⁵ Déesse des orphelins dans la Rome antique.

³⁶ Article 5 de l'arrêté du 4 juillet 1972.

³⁷ BARREYRE J.Y., BOUQUET B., CHANTREAU A., et al. (sous la dir. de), 1995, *Dictionnaire critique d'action sociale*, Montrouge : Bayard Éditions, p. 272.

Il est à mon sens de la responsabilité de la prévention spécialisée de promouvoir les actions qu'elle mène, mais aussi de donner à voir les réalités du public auquel elle s'adresse. Cela doit permettre de trouver les espaces de décroisement qui favorisent une meilleure adaptation des réponses aux difficultés rencontrées par les jeunes.

Ainsi, le « aller vers » ne doit pas se cantonner à l'intervention auprès des jeunes mais doit faire partie d'une approche générale de la prévention spécialisée. Être à l'initiative de réunions thématiques, d'interpellations de partenaires, de propositions d'actions concertées est donc une de mes priorités.

B) Un partenariat qui se décline à différents niveaux

L'association participe à nombre de dispositifs et d'instances de concertation. Ce niveau de partenariat se traduit souvent par la mise en place de conventions. L'objectif est de poser les bases d'une coopération, ou de créer des réponses ou des outils communs qui se déclineront ensuite au niveau opérationnel dans l'accompagnement du public.

La mise en œuvre de ce partenariat institutionnel relève de la responsabilité de la direction de l'association car il s'agit « *de formaliser programmes et procédures et donc d'inscrire dans la durée et la continuité les pratiques qui vont favoriser cette coordination*³⁸ ».

L'objectif est pourtant de voir ces orientations se décliner sous un format opérationnel dont l'effectivité appartiendra en grande partie aux professionnels de terrain. Aussi, même si des écueils demeurent, je tâche d'impliquer le plus en amont possible les équipes dans la réflexion autour de la mise en place de nouvelles formes de partenariats, mais aussi de favoriser les rencontres entre les professionnels des différentes structures qui devront développer de la complémentarité dans leurs pratiques.

C'est donc, au-delà d'un partenariat formel, un véritable travail de réseau qui doit s'engager et, pour ce faire, notre souhait est de créer au sein de l'association des espaces d'élaboration et d'ajustement, tels que des comités de pilotage. Ces espaces doivent permettre « *la coordination entre les services et intervenants et [...] la mise en œuvre de cette complémentarité dans l'intervention*³⁹ ».

Cependant, force est de constater que l'ensemble du partenariat ne relève pas de cette logique, les acteurs associés à l'accompagnement du public étant très divers. Je relève par exemple en 2015 un travail mené avec plus de cent partenaires différents. Ainsi, il existe encore pour une large part, dans le travail que les équipes peuvent mettre en place, un partenariat de terrain. Souvent établi au gré des rencontres nécessaires à

³⁸ DUMOULIN P., DUMONT R., BROSS N., et al., 2006, *Travailler en réseau, Méthodes et pratiques en intervention sociale*, Paris : Dunod, pp. 3-47.

³⁹ *Ibid.*

l'accompagnement des jeunes, il s'agit d'un réseau « *embryonnaire car il ne relie que deux professionnels appartenant à deux services différents (pairage) qui entretiennent entre eux des relations informelles pour mieux se coordonner et intervenir au mieux auprès de l'utilisateur*⁴⁰ ». Cette forme de partenariat « précaire » m'apparaît néanmoins nécessaire pour s'adapter le mieux possible aux singularités des jeunes rencontrés.

1.2.7 Un contexte favorable au développement des actions

Au-delà des éléments déjà présentés et m'appuyant sur la volonté du CA qui souhaite s'inscrire dans une « montée en puissance » de l'association, j'identifie plusieurs points montrant que l'association bénéficie de certains atouts pour envisager le développement ou le renforcement d'actions.

Tout d'abord, le rapport de l'évaluation externe réalisée en 2014⁴¹, s'il pointe bien sûr des améliorations possibles, fait état d'une association en bonne santé. « *L'association Les 4 Chemins propose une intervention de qualité sur les quartiers, réfléchie avec les partenaires en fonction des diagnostics réalisés par l'association elle-même, elle entre en cohésion parfaite avec les besoins du territoire*⁴². » Ce type de rapport contribue à donner aux financeurs et aux partenaires une bonne image de l'association et donc, à favoriser l'appui dont nous pourrions bénéficier dans un possible développement de l'activité.

L'association bénéficie par ailleurs de réserves financières importantes qui pourraient être mobilisées. Elle est dans une situation de trésorerie très confortable. La capacité d'investissement sur les fonds propres et sans endettement est de l'ordre de 500 000 euros et ce, alors que la vétusté des immobilisations existantes est relativement faible.

En outre, il me paraît stratégique d'envisager à court ou moyen terme l'utilisation de ces réserves financières, après validation du CA et avec bien sûr l'accord du CD. En effet, des mécanismes de reprise indirecte des fonds propres inutilisés par les autorités de tarification sont mis en œuvre dans nombre d'associations et pourraient toucher Les 4 Chemins.

⁴⁰ *Ibid.*

⁴¹ Pour établir son rapport, l'évaluateur externe a interrogé certains membres du CA, l'ensemble des salariés, plus de 50 partenaires et plus de 100 usagers.

⁴² Extrait de l'appréciation globale du rapport d'évaluation externe de l'association réalisé en 2014 par le cabinet Pluricité.

2 Les enjeux du territoire

« L'intervention de prévention spécialisée, déployée à partir d'un territoire circonscrit par la collectivité publique, se traduit principalement par des formes de déambulation dans l'espace public... Les équipes de prévention spécialisée doivent se positionner dans un réseau social et médico-social territorialisé afin de définir leur place et leurs prérogatives. Ce travail en réseau rend possible la mobilisation de compétences complémentaires et la définition concertée de parcours d'accompagnement et de suivi. Cette territorialisation de l'intervention éducative définie et validée par le département se complète par une contribution des équipes de prévention aux dispositifs de la politique de la ville structurée en référence aux principes d'une géographie prioritaire⁴³. »

Ainsi, peut-être plus que pour tout autre champ de l'intervention sociale ou médico-sociale, la prévention spécialisée ne peut exister sans s'inscrire dans des logiques de territoire. Je présenterai donc d'abord le territoire et le public de l'association, les demandes et besoins existants⁴⁴, notamment sur le champ de l'insertion. Je m'attacherai ensuite à identifier les réponses existantes sur le territoire et je mesurerai l'adéquation entre ce qui est proposé et les besoins des jeunes.

2.1 Les actions de l'association largement orientées vers un public en voie de désaffiliation

2.1.1 Quatre quartiers d'intervention, quatre quartiers prioritaires en politique de la ville

A) Présentation des territoires d'intervention de l'association⁴⁵

L'association est mandatée au titre de son action de prévention spécialisée par le Conseil Départemental des Hauts-de-Seine pour intervenir sur les quartiers du Chemin de l'Île et du Parc à Nanterre, du Petit Colombes-les Grèves et Europe à Colombes.

Le département des Hauts-de-Seine est le plus petit département de la couronne parisienne mais également le plus peuplé. Du point de vue du PIB par habitant, il s'agit du département le plus riche (trois fois plus élevé que la moyenne nationale). La répartition de cette richesse n'est cependant pas homogène. À l'image des tours « Aillaud » du

⁴³ PENVEN A., *op. cit.*

⁴⁴ Il faut entendre par « demande », ce qui est clairement explicité par le public, et par « besoin », ce qui relève de l'implicite et de la contextualisation de la demande.

⁴⁵ Données communiquées par le Commissariat général à l'égalité des territoires [consultées le 15 juin 2016], disponibles sur Internet : <http://www.ville.gouv.fr/?hauts-de-seine> et par l'INSEE [consultées le 15 juin 2016], disponible sur Internet : <http://www.insee.fr/fr/ppp/bases-de-donnees/donnees-detaillees/duicq/uu.asp?reg=11&uu=92851>

quartier du Parc à Nanterre, séparées par une passerelle des tours de la Défense, les inégalités sont très marquées.

Nanterre et Colombes, avec respectivement 85 000 et 90 000 habitants, font partie des quatre villes les plus peuplées du département. Colombes est la plus grande cité pavillonnaire de la petite couronne, ce qui n'empêche pas l'existence de grands ensembles. Les logements sociaux représentent 33 % du parc immobilier. À Nanterre, qui a beaucoup construit de cités de transit dans les années 50 pour résorber les bidonvilles, 56 % des habitations sont des logements sociaux.

Les quatre quartiers d'intervention de l'association relèvent tous partiellement ou totalement de la géographie prioritaire.

Le quartier Europe compte environ 12 000 habitants dont plus du tiers relève de la géographie prioritaire. 50 % des habitants ont moins de 30 ans. La part des familles monoparentales est de 23 %. Le taux de chômage pour la population 15-64 ans est de 23 %. Le taux de jeunes de moins de 26 ans salariés n'est que de 18 %.

Le quartier Petit Colombes-Les Grèves compte également 12 000 habitants, tous relevant de la géographie prioritaire. 47 % des habitants ont moins de 30 ans. La part des familles monoparentales est de 27 %. Le taux de chômage pour la population 15-64 ans est de 27 %. Le taux de jeunes de moins de 26 ans salariés est de 19 %. Le quartier est par ailleurs classé en Zone de sécurité prioritaire depuis 2013.

Le quartier du Parc compte 22 000 habitants dont 16 000 relèvent de la géographie prioritaire. 55 % des habitants ont moins de 30 ans. La part des familles monoparentales est de 31 %. Le taux de chômage pour la population 15-64 ans est de 29 %. Le taux de jeunes de moins de 26 ans salariés est de 23 %.

Le quartier du Chemin de l'Île compte 13 000 habitants dont 8 000 relèvent de la géographie prioritaire. 47 % des habitants ont moins de 30 ans. La part des familles monoparentales est de 26 %. Le taux de chômage pour la population 15-64 ans est de 24 %. Le taux de jeunes de moins de 26 ans salariés est de 19 %.

C'est en parlant de ces territoires souvent enclavés, objets d'une relégation périurbaine, avec des taux de chômage et de pauvreté particulièrement élevés, que le chef du gouvernement a récemment utilisé les termes « *d'un apartheid territorial, social, ethnique* ». Ainsi, en 2012, on comptait 38 % des habitants des zones urbaines sensibles⁴⁶ vivant sous le seuil de pauvreté, soit près de trois fois plus qu'à l'échelle nationale.

⁴⁶ Ancienne dénomination des quartiers prioritaires en politique de la ville.

B) Définition de la géographie prioritaire

La géographie prioritaire relève de la politique de la ville, laquelle existe depuis les années 1980. Les premiers contrats de ville sont signés à titre expérimental en 1989. Il s'agit d'actes liant des collectivités territoriales à l'État dans la mise en œuvre conjointe d'un programme pluriannuel de développement social urbain. Ils prendront ensuite le nom de contrats urbains de cohésion sociale pour revenir à la dénomination « contrats de ville » en 2015. Les quartiers concernés par ces contrats de ville sont appelés « quartiers prioritaires ». Leurs périmètres actuels sont fixés par le décret du 30 décembre 2014⁴⁷.

L'objectif est de fédérer et de soutenir les actions menées par des acteurs institutionnels, associatifs ou économiques sur ces territoires. Les contrats de ville pour la programmation 2015-2020 s'appuient sur trois axes prioritaires :

- le développement de l'activité économique et de l'emploi ;
- la cohésion sociale ;
- le cadre de vie et le renouvellement urbain.

Par ailleurs, à partir de certaines préconisations issues du rapport remis par Marie-Hélène Bacqué et Mohamed Mechmache au Ministre délégué chargé de la Ville⁴⁸, les nouveaux contrats de ville prévoient la mise en place d'instances de participation citoyenne. Ainsi, la politique de la ville « *s'inscrit dans une démarche de co-construction avec les habitants, les associations et les acteurs économiques, s'appuyant notamment sur la mise en place de conseils citoyens, selon des modalités définies dans les contrats de ville*⁴⁹ ».

Pour le moment, ces conseils citoyens, qui doivent s'inscrire à l'échelle de chaque quartier prioritaire, n'ont pas été mis en place à Nanterre. À Colombes, on déplore une faible inscription des habitants (au total, pour l'ensemble des 3 quartiers, 26 habitants seulement sont volontaires pour participer aux conseils citoyens).

2.1.2 Le public de l'association

Conformément au mandat donné par le CD, l'association s'adresse à un public majoritairement âgé de 11 à 25 ans. Au total en 2015, environ 1 500 jeunes sont connus des équipes, parmi eux 732 ont fait l'objet d'un accompagnement individuel et 589 ont participé à au moins une action d'accompagnement collectif. Il est nécessaire de préciser que les jeunes avec lesquels travaille la prévention spécialisée ne sont pas représentatifs de l'ensemble des jeunes des quartiers populaires.

⁴⁷ Décret n° 2014-1750 du 30 décembre 2014 fixant la liste des quartiers prioritaires de la politique de la ville dans les départements métropolitains, *Journal officiel* du 31 décembre 2014.

⁴⁸ BACQUÉ M.H., MECHMACHE M., juillet 2013, *Pour une réforme radicale de la politique de la ville, Ça ne se fera pas sans nous, Citoyenneté et pouvoir d'agir dans les quartiers populaires*, Synthèse du rapport remis au ministre délégué chargé de la Ville.

⁴⁹ Loi n° 2014-173 du 21 février 2014 de programmation pour la ville et la cohésion urbaine, *Journal officiel* du 22 février 2014.

A) Qu'est-ce qu'un jeune au regard de la prévention spécialisée ?

Comme je l'ai mentionné au début de ce mémoire, j'utilise le terme « jeunes » pour parler du public de la prévention spécialisée. « *La jeunesse est cet âge de la vie, cette séquence de trajectoire biographique, où chacun opère un double passage : passage de l'école au travail, passage de la famille d'origine à la famille de procréation*⁵⁰. » Si la fin de la jeunesse est marquée par l'entrée en emploi et la décohabitation, alors le public de la prévention spécialisée, même lorsqu'il atteint l'âge de 25 ans, peut tout à fait être dénommé « jeune ». Pourtant, même si je choisis d'employer ce terme pour des raisons de commodité, il reste imprécis. En effet, il n'est pas suffisant en soi, et l'on retrouve le plus souvent dans les écrits concernant la prévention spécialisée le qualificatif de jeunes « en voie de marginalisation ». La marginalisation peut se lire comme un choix d'individu ou de groupe d'individus de s'écarter de la norme de la société, mais elle peut aussi être subie, à travers des processus d'exclusion sociale (stigmatisation, ségrégation, relégation). Concernant le public de la prévention spécialisée, je retiens plus volontiers cette seconde vision de la marginalisation. Ainsi, plutôt que d'employer le terme souvent usité de « jeunes en difficulté », je préfère utiliser le terme de « jeunes confrontés à des difficultés », tant il est vrai qu'une part importante de ces difficultés trouve son origine dans des facteurs exogènes (isolement, précarité, situations familiales dégradées). Par cette distinction, je ne cherche pas à excuser les comportements qui relèveraient de cette marginalisation (échec scolaire, entrée dans la délinquance, etc.), mais bien à identifier les processus qui sont à l'œuvre et qui raccrochent indéfectiblement le parcours de l'individu à son environnement. « *Le petit d'homme doit sa survie et son développement mental et comportemental à l'étayage des adultes porteurs de la culture de son milieu et de son époque... L'individu est, de ce fait, indissociable des groupes et institutions qu'il a fréquentés, des types d'interactions auxquelles il a été amené à prendre part*⁵¹. »

B) Des jeunes que l'on retrouve majoritairement en groupes dans l'espace public

La rencontre des jeunes par les équipes de la prévention spécialisée se fait principalement dans la rue (60 % de jeunes rencontrés par ce mode de premier contact), avec des groupes⁵² qui se réunissent quotidiennement en après-midi ou en soirée. On les retrouve généralement aux frontières : halls d'immeubles, grilles d'établissements scolaires, devantures de commerces ou d'équipements publics. « *Nous pouvons considérer que ces espaces occupés par les jeunes les positionnent dans une situation*

⁵⁰ CHARLOT B., GLASSMAN D. (sous la dir. de), 1998, *Les Jeunes, l'insertion, l'emploi*, Paris : PUF, 341 p.

⁵¹ LAHIRE B., 2016, *Pour la sociologie et pour en finir avec une prétendue « culture de l'excuse »*, Paris : La Découverte, pp. 51-65.

⁵² En 2015, sur l'ensemble des territoires d'intervention, les éducateurs ont identifié 147 groupes de jeunes différents et travaillé avec une centaine.

de liminalité. Ni dehors, ni à l'intérieur, ils sont dans un entre-deux qui potentiellement peut osciller vers l'intégration ou se traduire par une exclusion. Ces espaces de seuil sont fréquemment des lieux de conflits qui mettent à l'épreuve les adultes en charge de ces équipements⁵³. »

En effet, cette « occupation » de l'espace public génère nombre de tensions avec les autres habitants, qui contribuent à la stigmatisation et donc à l'exclusion de ces jeunes au sein même de leur quartier. Cette stigmatisation est d'autant plus prégnante que ces regroupements de jeunes sont systématiquement associés à la délinquance et aux trafics. Or, les logiques à l'œuvre dans ces regroupements de jeunes sont à mon sens autres que mercantiles. Souvent en décrochage avec toutes les institutions, les jeunes qui constituent ces groupes sont à la recherche d'un espace de partage avec des codes et des rites, ce qui représente une forme de socialisation, voire de sécurisation.

Ainsi, « l'actuelle désorganisation structurelle impose la production (ou plutôt la fortification) d'une organisation locale, une organisation basée sur l'élaboration de solidarités et d'interdépendances locales réactives à un contexte structurel de désaffiliation/désorganisation qui modifie les pratiques et les représentations dans le sens où il bloque le passage de la famille parentale à la famille conjugale, et, en conséquence, prolonge et exacerbe un mode juvénile populaire traditionnel de socialisation : caractérisé par le regroupement des garçons de la rue (voire à la rue) via la construction d'une identité collective territorialisée⁵⁴. »

Pour autant, les trafics sont bien installés dans les quartiers où nous intervenons et nombre de jeunes connus par les éducateurs y sont de près ou de loin associés. Il s'agit pour beaucoup de gagner un peu d'argent et donc un peu d'autonomie. J'observe de plus une montée en puissance du trafic et de son organisation avec l'arrivée sur les territoires de jeunes venant d'autres communes, inscrits dans des réseaux qui n'étaient pas locaux. Ces « appropriations » de territoires sont à l'origine de plusieurs épisodes violents : échanges de coups de feu, décès de jeunes, qui renforcent légitimement le sentiment d'insécurité pour les habitants des quartiers.

C) La question des jeunes filles

« Les jeunes filles, en général peu visibles dans la rue ou les quartiers, sont l'objet d'une attention particulière des équipes pour parvenir à repérer les plus en difficulté et pour mettre en place des actions spécifiques⁵⁵. »

⁵³ PENVEN A., *op. cit.*

⁵⁴ SAUVADET T., 2006, « Les Jeunes "de la cité" : comment forment-ils un groupe ? », *Socio-logos* [En ligne], [consulté le 12 juin 2016], disponible sur Internet : <http://socio-logos.revues.org/55>

⁵⁵ Extrait du cadre de référence de la prévention spécialisée dans les Hauts-de-Seine.

En 2015, seulement 20 % des contacts en travail de rue ont eu lieu avec des filles. Il existe certes quelques groupes composés exclusivement de publics féminins, ou quelques jeunes filles qui gravitent autour de groupes essentiellement masculins, mais dans l'ensemble elles sont bien moins visibles que les garçons. *« Les rapports filles-garçons sont surdéterminés par divers éléments : des normes sexuées et une hiérarchisation des sexes, un important repli viriliste, et les effets d'un vécu "villageois" des cités sous-tendu par la logique des réputations. Autant d'éléments explicatifs d'une difficile cohabitation entre les sexes, et d'une recrudescence de la violence sexiste⁵⁶. »* Le peu de rencontres avec des filles au sein des quartiers s'explique ainsi par des logiques de protection qu'elles s'imposent, ou qui leur sont imposées, pour éviter la confrontation à certaines formes de violence ou pour ne pas ternir leur réputation en traînant avec des garçons. Heureusement, le travail de rue n'est pas l'unique mode de contact, et par le biais du bouche-à-oreille ou des orientations de partenaires, des rencontres ont lieu avec le public féminin, qui représente ainsi 36 % des jeunes accompagnés.

Les problèmes alors recensés ne sont pas moins importants que ceux du public masculin. J'observe par exemple qu'en 2015, le nombre d'actions d'accompagnement de filles en valeur absolue concernant les conduites à risques, l'accès aux soins, l'hébergement et le logement est supérieur à celui des actions d'accompagnement concernant les garçons. Dans les domaines de la justice et des problématiques familiales, le nombre d'actions est équivalent entre les filles et les garçons.

D) Des jeunes confrontés à des difficultés multiples

« La santé, la lutte contre la toxicomanie, le décrochage scolaire, l'insertion sociale et professionnelle des jeunes, le soutien aux parents, les "éducateurs de rue" interviennent tous azimuts et savent être très réactifs. De véritables caméléons, des généralistes de l'accompagnement », selon la sociologue Véronique le Goaziou⁵⁷.

Les difficultés rencontrées varient selon l'âge, la situation familiale et sociale des jeunes et leur parcours de vie, mais la complexité des situations mêle souvent plusieurs niveaux de difficulté. Sans viser l'exhaustivité, je vais présenter ici les principaux problèmes rencontrés par notre public.

a) Le décrochage scolaire

Les causes du décrochage scolaire sont multifactorielles : situation familiale ou sociale, difficultés d'apprentissage non détectées, relations sociales au sein de l'établissement,

⁵⁶ KEBABZA H., mai 2006, « La mixité dans les quartiers populaires : enjeu ou injonction ? », *Réfractions*, n° 16.

⁵⁷ DUGRAND M., 18 novembre 2015, « Et pendant ce temps-là, la prévention spécialisée est sabrée », *L'Humanité*, n° 21800.

etc. L'échec scolaire est beaucoup plus marqué au sein des milieux défavorisés. Ainsi, dans une étude menée en juin 2016 par les services statistiques de l'Éducation nationale, Fabienne Rosewald⁵⁸ précise que les écarts de réussite entre académies s'expliquent en grande partie par le profil socio-économique des élèves.

Les décrochages peuvent se traduire par des problèmes de comportement au sein des établissements scolaires, par de l'absentéisme chronique ou par une posture passive reflétant une renonciation face aux apprentissages. En 2015, 23 % des échanges en travail de rue et 22 % des accompagnements ont porté sur cette problématique.

Corollaire d'une scolarité chaotique, les diplômés sont peu nombreux. 61 % des jeunes de 16 à 25 ans accompagnés sont de niveau V bis ou VI⁵⁹ et seulement 13 % ont obtenu le bac.

b) Les conduites à risques

Il peut s'agir des conduites à risques en termes de consommation (alcool, drogues), de sexualité sans protection ou de comportements routiers (conduite de deux roues sans casque ou sans assurance). 29 % des échanges en travail de rue et 15 % des accompagnements portent sur ces questions.

La question des consommations est souvent banalisée par les jeunes. Il faut bien constater qu'on retrouve ces comportements bien au-delà du seul public de la prévention spécialisée (en 2014, 48 % des jeunes de 17 ans déclarent avoir fumé du cannabis⁶⁰). Pour autant, concernant le public de la prévention spécialisée, il ne s'agit souvent plus d'expérimentations mais bien d'un ancrage des comportements (consommations très régulières, progression des drogues dures), à mettre en lien avec une réalité sociale. Dans ce cas, « *l'exposition de son corps à un danger [...] est envisagée comme une sorte de déviance, un comportement anormal adopté en réponse à un environnement social particulier. Les comportements à risques sont alors perçus comme des réponses, des palliatifs à une situation anormale, à une sorte d'instabilité sociale*⁶¹ ».

c) L'accès au logement ou à l'hébergement

Seuls 7 % des 18-25 ans accompagnés par l'association bénéficiaient en 2015 d'un logement autonome, et 3 % d'un logement ou d'un hébergement transitoire (Foyer de jeunes travailleurs, Centres d'hébergement et de réinsertion sociale).

⁵⁸ Fabienne Rosewald est directrice de la Direction de l'évaluation, de la prospective et de la performance au ministère de l'Éducation nationale.

⁵⁹ Selon la circulaire de l'éducation nationale n°II-67-300 du 11 juillet 1967, les niveaux V bis et VI correspondent à des parcours scolaires ou de formation terminés sans diplôme.

⁶⁰ Source : Observatoire français des drogues et des toxicomanies.

⁶¹ SOULE B., CORNELOUP J., septembre 2007, « Jeunes et prises de risque sportives. Vers une approche sociologique contextualisée », *Corps et culture* [En ligne], n° 3, pp. 5-8, [consulté le 16 juin 2016], disponible sur Internet : <http://corpsetculture.revues.org/471>

Rencontrés le plus souvent par le bouche-à-oreille, 78 jeunes accompagnés en 2015 étaient sans domicile fixe (SDF). « *La notion de SDF renvoie aux personnes privées d'une résidence fixe. [...] Elle inclut les personnes qui vont d'un hébergement à un autre sans jamais faire l'expérience de la rue. Elle repose moins sur le critère de l'habitat que sur la précarité du statut d'occupation*⁶². »

Ces chiffres recouvrent des réalités bien différentes. Ils sont bien sûr à mettre en lien avec les difficultés financières que rencontrent ces jeunes et leurs familles, et avec la pénurie de logement et d'hébergement en Île-de-France. L'allongement de la présence au domicile parental entraîne parfois des conflits et des mises à la porte. Plusieurs jeunes SDF se sont par ailleurs retrouvés dehors au moment de leur majorité (ou après 21 ans) après un parcours à l'ASE ou à la Protection judiciaire de la jeunesse. Enfin, près d'un tiers des jeunes SDF sont sans papiers.

d) Les parcours judiciaires

Par une implication dans le trafic de cannabis ou par d'autres actions délinquantes (vols, violences, affrontements avec la police, etc.), une partie du public est confrontée à des poursuites judiciaires, voire à des périodes d'incarcération. En 2015, 147 jeunes ont été suivis individuellement dans ce cadre (accompagnement commun à la demande du jeune avec le Service pénitentiaire d'insertion et de probation ou la Protection judiciaire de la jeunesse, accompagnement à un jugement, visite en prison, etc.).

« *Comme souvent, la réalité est moins manichéenne que les représentations que l'on en a. De ce point de vue, la délinquance n'a pas grande signification. Les éducateurs côtoient des jeunes qui y entrent, qui en sortent, qui s'y installent, qui y renoncent, la plupart procédant par allers et retours à amplitude et durée variable. [...] Le rapport à la famille, l'école, le groupe de pairs, l'accès à l'emploi, les institutions, les organes de contrôle social et les actions éducatives entrent en jeu dans ces parcours qui forment des lignes biographiques discontinues*⁶³. » Le travail de l'éducateur se situe dans les espaces de la discontinuité, lorsque par un cheminement personnel ou par une injonction judiciaire, le jeune va accepter de questionner son inscription dans la délinquance.

e) Les difficultés dans la construction identitaire

Confronté à un sentiment d'exclusion et de perte de repères de plus en plus prégnant, les jeunes s'interrogent beaucoup sur leur identité. Ils sont parfois tiraillés entre la culture des parents et celle du quartier. Certains font des amalgames entre culture et religion.

⁶² BROUSSE C., 2006, *Enquête sur les sans-domicile*, Insee-Méthodes n° 116.

⁶³ LE GOAZIOU V., février 2014, *Prévention spécialisée et prévention de la délinquance : liens, obstacles et enjeux*, Les rapports de recherche de l'ORDCS, n° 2, pp. 26-39.

L'identité sexuelle autre que l'hétérosexualité est par ailleurs un tabou. Cette question de l'identité vient impacter la question des relations filles-garçons.

Ces difficultés sont parfois asymptomatiques mais peuvent aussi conduire le jeune à s'inscrire dans la toxicomanie ou dans la délinquance. Dans d'autres cas, on constate parfois des situations de repli sur soi et de mal-être (en 2014, trois jeunes filles du quartier du Parc se sont suicidées) ou d'identification à des groupes ou à des mouvements autres que ceux constitués par les pairs. Je pense que ce sont ces processus qui peuvent conduire à des phénomènes de radicalisation. Ainsi, selon Fethi Benslama « *l'offre radicale répond à une fragilité identitaire en la transformant en une puissante armure. Lorsque la conjonction de l'offre et de la demande se réalise, les failles sont comblées, une chape est posée. Il en résulte pour le sujet une sédation de l'anxiété, un sentiment de libération, des élans de toute-puissance*⁶⁴. »

Bien que l'aspiration djihadiste ne concerne qu'une part infime de la population accompagnée (nous avons été confrontés en 2015 à deux situations qui nous semblaient constituer un risque de ce point de vue) et reste souvent très peu visible, nous accompagnons en revanche beaucoup de jeunes qui sont entrés dans une pratique rigoriste voir radicale de leur religion.

2.1.3 L'accès à l'emploi, une demande prédominante sur les quartiers d'intervention

A) La question de l'emploi dans les quartiers prioritaires

Concernant l'ensemble de la géographie prioritaire, selon le rapport 2015 de l'Observatoire national de la politique de la ville, le taux de chômage des 15-64 ans était de 27 %, contre 10 % pour l'ensemble de la population française. Au total moins d'un habitant sur deux est en situation de travail, et ce dans des conditions plus précaires qu'ailleurs.

En France, le chômage des 19-24 ans est en évolution régulière depuis plusieurs années. De 17 % en 2007, il est passé à 24,6 % au 3^{ème} trimestre 2015⁶⁵. Il est également très supérieur à la moyenne nationale tous âges confondus (10,6 %, 3^e trimestre 2015).

En 2013, au niveau des zones urbaines sensibles (ancienne dénomination des quartiers prioritaires), le taux de chômage des jeunes (15-24 ans) atteignait 45 %⁶⁶. Il est plus fort chez les jeunes hommes que chez les jeunes femmes.

⁶⁴ BENSLAMA F., 12 novembre 2015, « Pour les désespérés, l'islamisme radical est un produit excitant », *Le Monde* [En ligne], [consulté le 13 avril 2016], disponible sur Internet : http://www.lemonde.fr/societe/article/2015/11/12/pour-les-desesperes-l-islamisme-radical-est-un-produit-excitant_4808430_3224.html

⁶⁵ Source : INSEE.

⁶⁶ Source : Observatoire des inégalités.

Sur l'ensemble des deux communes d'intervention (y compris les quartiers dans lesquels l'association n'intervient pas), le taux de chômage est selon l'INSEE de 28 % chez les 19-24 ans. Selon les Missions locales, il approcherait en réalité 40 %, étant donné l'importante part du public qui n'est pas répertoriée par le service public de l'emploi.

B) Une demande forte des jeunes rencontrés par l'association

« Il fut un temps où l'enfant, intégré dans une activité agricole, commerciale ou artisanale, travaillait. Puis vint une époque où, un jour, il allait travailler [...]. À partir des années 60, l'adolescent, au sortir de l'école, dut s'insérer, c'est-à-dire trouver une place sur le marché du travail. Depuis la "crise" et plus encore depuis la fin des années 80, il est devenu difficile de repérer un moment nommé insertion : le jeune s'engage dans un processus d'insertion, plus ou moins long, complexe et difficile... Pour autant, tout au long de cette histoire c'est toujours de travail qu'il s'agit : d'une activité mise en œuvre dans un monde régi par des rapports sociaux⁶⁷. » Ainsi, le travail reste une référence normative dans notre société. Et, comme les autres jeunes, ceux concernés par l'action de prévention spécialisée, dont on dit *« qu'ils "tiennent" les murs, une expression qui condense l'immobilité, le désœuvrement et le sentiment d'inutilité qui les caractérisent pour certains⁶⁸ »*, aspirent pour la plupart à se conformer à cette norme et au sentiment d'utilité qui l'accompagne.

L'accès à l'emploi est donc de loin la demande la plus recensée lors du travail de rue. En 2015, 24 % des échanges dans la rue avec les jeunes ou les groupes de jeunes portaient sur cette demande. Au niveau des accompagnements individuels, on dénombre 549 jeunes en âge de travailler, parmi eux 403 étaient accompagnés sur cet axe.

Cette demande existe y compris pour les jeunes impliqués dans les trafics. Je parle ici des revendeurs de rue (ceux qui fournissent échappent complètement à notre action). En effet, loin des fantasmes entourant la vente de cannabis, la fonction de revendeur dans la rue rapporte au maximum 4 500 à 10 000 euros par an selon Christian Ben Lakhdar⁶⁹. L'implication dans les trafics constitue donc un premier accès à des revenus, suffisants pour les plus jeunes, insuffisants pour les autres, mais qui représentent un « faute de mieux », en attendant des jours plus fastueux. Les jeunes ont par ailleurs clairement assimilé que certaines de leurs aspirations (un logement autonome, des ressources permettant de créer une famille) n'étaient réalisables qu'à partir de revenus légaux. Par ailleurs, une distinction s'effectue aussi pour eux entre « l'argent sale » et « l'argent propre ». Je retiens l'exemple d'un jeune impliqué dans les trafics, qui a néanmoins

⁶⁷ CHARLOT B., GLASSMAN D. (sous la dir. de), *op. cit.*

⁶⁸ BEAUD S., CONFRAVEUX J., LINDGAARD J., 2008, *La France invisible*, 2^e édition, Paris : La Découverte, pp. 32-39.

⁶⁹ Christian Ben Lakhdar est chercheur à l'Observatoire français des drogues et des toxicomanies.

souhaité faire un chantier éducatif lui rapportant 250 euros, somme qu'il aurait pu obtenir en vendant du cannabis, avec l'objectif premier de faire un cadeau à sa mère qui ne provienne pas de « l'argent du deal ».

La demande est aussi parfois circonstanciée. Des jeunes que nous connaissons et qui ont jusqu'à maintenant refusé tout accompagnement viennent nous voir pour essayer de trouver un boulot, une formation ou tout du moins justifier d'une implication dans des démarches d'insertion. Il s'agit souvent de jeunes confrontés à la justice et qui tentent d'échapper à une condamnation trop lourde. Ainsi, nous accompagnons nombre de jeunes qui ont des bracelets électroniques, qui sont en mesure probatoire ou qui se sont souvenus de l'association alors qu'ils étaient incarcérés (la demande d'accompagnement passe alors par la famille ou par les pairs, et nous allons rencontrer le jeune en prison) et qui souhaitent élaborer un projet de sortie anticipée.

Même si la démarche du jeune peut alors paraître opportuniste, il n'y a pas de mauvaise demande et ces contraintes⁷⁰ constituent parfois d'excellents leviers pour entamer un processus d'accompagnement.

2.1.4 Les multiples causes de la difficulté d'accès à l'emploi

A) Un contexte inadapté au public de la prévention spécialisée

La difficulté d'accès au travail pour les jeunes des quartiers populaires ne peut pas se regarder uniquement par le prisme du chômage et du manque d'offre d'emploi. Le constat est également celui d'une tertiarisation du travail, c'est-à-dire d'une prédominance du secteur du service par rapport au secteur de l'agriculture et de l'industrie. Outre la précarité que peut engendrer une telle transformation de l'économie (contrats courts, temps partiels, etc.), force est de constater qu'au-delà des qualifications et du savoir-faire, la question du « savoir être » devient centrale dans l'accès à l'emploi.

Auparavant, un public sans diplôme et sans connaissance particulière des « codes » du travail pouvait trouver une place dans l'industrie ou l'agriculture qui lui permettait, à tout le moins, d'avoir accès à des revenus et à une forme d'intégration sociale. Aujourd'hui, les exigences préalables à l'entrée en emploi en termes de comportement, de posture et de capacité d'adaptation sont prégnantes. « *Le coût de l'adaptation au monde du travail en général et à tel emploi en particulier n'est plus pris en charge par l'entreprise. Il est renvoyé sur des dispositifs publics et sur le jeune lui-même*⁷¹. »

⁷⁰ Pour rappel, aucun mandat nominatif n'est adressé à la prévention spécialisée. La notion de contrainte développée ici fait référence seulement à la situation judiciaire du jeune.

⁷¹ CHARLOT B., GLASSMAN D. (sous la dir. de), *op. cit.*

Or, à travers les actions menées par l'association, je constate qu'une grande part du public accompagné par les éducateurs n'a pas « les qualités requises ». La manière de parler, de se présenter, ne correspond pas aux attentes des employeurs.

Lors d'entretiens visant à rendre solennelle l'entrée dans certains dispositifs de l'association⁷², j'ai pu remarquer cette année encore que la plupart des jeunes étaient dans l'impossibilité d'exposer leurs motivations, voire parfois de se présenter. En outre, beaucoup étaient avachis sur la chaise, casquette sur la tête, sont arrivés en retard ou ont reporté le rendez-vous.

J'observe aussi que, dans les chantiers éducatifs développés par l'association⁷³, de nombreux jeunes ont des difficultés à respecter les consignes de travail qui leur sont données, à accepter les remarques ou à observer les règles de fonctionnement.

B) Des jeunes en voie de désaffiliation

Au-delà de la question du « savoir être », les freins sont nombreux. Consommations d'alcool ou de cannabis, difficultés à se réveiller, problèmes administratifs ou judiciaires empêchent souvent ne serait-ce que l'inscription dans une démarche de recherche d'emploi.

Le public ciblé dans ce mémoire a par ailleurs souvent connu nombre de ruptures. Décrochage scolaire, conflits familiaux, migrations, périodes d'incarcération, prises en charge institutionnelles avortées, précarité sont venus morceler des parcours de vie et induire un phénomène de désaffiliation. C'est-à-dire un « *décrochage par rapport aux régulations à travers lesquelles la vie sociale se reproduit et se reconduit*⁷⁴ ». Cette désaffiliation est d'autant plus prégnante qu'elle s'inscrit dans une non-insertion sociale et parfois familiale tout autant que dans une impossibilité d'intégration par le travail.

Cette désaffiliation se trouve enfin renforcée par les phénomènes de discrimination qui existent à l'égard de la jeunesse de ces quartiers.

Dès lors, dans ces parcours de rupture et d'exclusion, « *comment celui que l'insécurité ronge tous les jours pourrait-il se projeter dans l'avenir et planifier son existence*⁷⁵ ? »

⁷² Voir : 3.1. L'accompagnement par Les 4 Chemins des 16-25 ans sur le champ de l'insertion professionnelle, une compétence répartie entre deux établissements.

⁷³ Voir : 3.1.1 Les projets développés par l'établissement de prévention spécialisée.

⁷⁴ CASTEL R., 2009, *La Montée des incertitudes. Travail, protections, statut de l'individu*, Paris : Seuil, p. 302.

⁷⁵ CASTEL R., 2003, *L'Insécurité sociale. Qu'est-ce qu'être protégé*, Paris : Seuil, 95 p.

2.1.5 La nécessité d'un accompagnement construit à travers toutes les composantes de l'insertion

« L'insertion peut être comprise comme un processus dans lequel s'inscrit l'individu pour passer d'une étape à une autre dans une perspective de construction de son autonomie psychologique, sociale et économique. Il s'agit pour l'adolescent ou le jeune adulte d'acquérir un emploi qui lui permettra d'obtenir une indépendance économique et de s'inscrire dans le système de protection sociale⁷⁶. » Pour autant, j'ai mis en évidence que le contexte socio-économique et les parcours, souvent émaillés de ruptures, du public de la prévention spécialisée ne permettent pas de restreindre l'insertion à une succession d'étapes qui commencerait par l'inscription dans l'emploi.

Ainsi, si l'accès à l'emploi pérenne doit rester un objectif, il n'est souvent envisageable que sur du moyen ou long terme. *« Dès lors, l'insertion n'apparaît plus comme un moment, celui où l'on franchit un seuil, mais comme une période, celle où l'on emprunte des passerelles pour essayer de mettre un pied sur la terre promise⁷⁷. »* C'est dans cette logique que je situe le travail qui doit être mis en place avec le public ciblé dans ce mémoire. Même si la demande des jeunes, pour la plupart d'entre eux, n'est pas de s'inscrire dans une démarche d'insertion mais d'accéder directement à l'emploi et à des revenus, le premier travail éducatif sera d'accompagner la prise de conscience du processus nécessaire.

Pour construire ce processus, il convient de développer des modalités d'accompagnement, mobilisant différentes approches pour prendre en compte la personne dans sa globalité (en y intégrant son environnement), et non uniquement dans le symptôme de non accès à l'emploi. Ces modalités doivent ainsi permettre de traiter également tout le champ de l'insertion sociale, c'est-à-dire l'accompagnement autour de ce qui fait frein en termes d'accès aux droits (santé, logement-hébergement, mobilité, difficultés administratives) et d'appropriation de certaines règles permettant l'adaptation aux exigences du monde du travail.

2.2 L'offre existante sur le territoire pour répondre aux besoins d'insertion du public

Bien que la Protection judiciaire de la jeunesse, l'Aide sociale à l'enfance ou les Services pénitentiaires d'insertion et de probation œuvrent largement pour l'insertion des jeunes, je

⁷⁶ PITTET C., 2014, *Les Pratiques artistiques dans le champ de l'insertion professionnelle comme support de la construction identitaire dans le passage à la vie adulte*, Thèse de sociologie : université de Strasbourg, pp. 10-15.

⁷⁷ CHARLOT B., GLASSMAN D. (sous la dir. de), *op. cit.*

ne traiterai pas de l'accompagnement exercé par ces services au regard de leur mandat exclusivement nominatif.

J'exclurai également tous les dispositifs relevant de l'Éducation nationale, de l'enseignement supérieur et de la formation professionnelle (telle qu'elle peut être menée par les Centres de formation et d'apprentissage). En effet, le public ciblé dans ce mémoire est très largement sorti du système scolaire (seulement 16 % des plus de 16 ans accompagnés par l'association en 2015 étaient encore scolarisés). D'autre part, la reprise d'études n'est pas un support à l'accompagnement autour de l'insertion, mais, comme l'entrée en emploi, en constitue une des finalités.

2.2.1 L'action des Missions locales

Bien qu'acteur incontournable lorsque l'on parle de l'accès à l'emploi, Pôle emploi ne s'adresse que peu aux jeunes en difficulté d'insertion. Cette réalité est d'ailleurs formalisée par un accord de partenariat⁷⁸ entre les Missions locales et Pôle emploi renouvelé en 2015, lequel prévoit que, concernant les 16-25 ans, l'accompagnement socioprofessionnel est délégué aux Missions locales.

A) Une offre diversifiée...

Les Missions locales sont reconnues comme le « pivot de l'accompagnement des jeunes » par le plan « Agir pour la jeunesse » de 2009. Présentes sur les communes de Nanterre et Colombes, elles sont les partenaires les plus importants de l'association, tant dans l'élaboration de réponses concertées que dans l'accompagnement individuel des jeunes.

Elles ont pour mission de développer un accompagnement global pour favoriser l'insertion professionnelle des jeunes. Cet accompagnement se traduit par la réalisation d'entretiens individuels, la participation à des ateliers collectifs (écriture de curriculum vitae ou de lettres de motivation, recherche emploi, etc.), l'inscription dans des dispositifs d'accompagnement renforcé, l'orientation vers des centres de formation ou la mise en relation avec des employeurs. Les Missions locales ont en outre développé des réseaux de partenariat pour traiter des difficultés sociales rencontrées par le public.

Elles sont, par ailleurs, en charge du développement des emplois d'avenir sur le territoire. *« L'emploi d'avenir a pour objet de faciliter l'insertion professionnelle et l'accès à la qualification des jeunes sans emploi âgés de seize à vingt-cinq ans au moment de la signature du contrat de travail soit sans qualification, soit peu qualifiés et rencontrant des*

⁷⁸ Accord cadre de partenariat renforcé signé le 10 février 2015 par Pôle emploi, le Conseil national des Missions locales, l'Union nationale des Missions locales et le ministre du Travail, de l'Emploi, de la Formation professionnelle et du Dialogue social.

*difficultés particulières d'accès à l'emploi*⁷⁹. » La signature de ces contrats aidés a concerné environ 250 jeunes de Nanterre et Colombes en 2015.

Les Missions locales sont également responsables de la mise en place de la « garantie jeunes » qui est à l'œuvre dans certains territoires des Hauts-de-Seine depuis la fin de l'année 2015⁸⁰. Il s'agit de la déclinaison française de la « garantie pour la jeunesse », dispositif porté par la Commission européenne à partir d'une recommandation du Conseil de l'Union européenne⁸¹. L'objectif de la commission est d'aider chaque pays membre à élaborer son plan national visant à lutter contre le chômage des NEET⁸² en offrant une réponse de qualité dans les quatre mois suivant l'arrêt de la scolarité ou la perte d'emploi. Le coût total de ce dispositif à l'échelle de la zone Euro est estimé à 21 milliards d'euros par an, alors que le coût de l'inaction serait de 153 milliards par an (en allocations, pertes de revenus et d'impôts)⁸³.

La garantie jeunes s'adresse à un public de 18 à 25 ans, pas ou peu diplômé et sans ressources. L'inscription d'un jeune dans ce dispositif se fait pour une durée d'un an avec des temps d'accompagnement collectif intensif et un parcours individualisé fait d'immersions, de stages en entreprises ou de formations. En contrepartie, l'État verse au jeune une indemnité mensuelle de 462 euros. La garantie jeunes n'est pas un droit ouvert. Les candidats sont en effet sélectionnés dans le cadre de commissions locales auxquelles participe l'association Les 4 Chemins. Depuis sa mise en œuvre sur le territoire, environ 100 jeunes de Nanterre et Colombes ont été inscrits dans ce dispositif.

B) ... Mais qui ne peut s'adresser à l'ensemble du public concerné

L'offre des Missions locales s'avère donc pertinente pour répondre aux difficultés d'insertion des jeunes de Colombes et Nanterre. Pour autant, elle peine à toucher une partie du public le plus éloigné de l'emploi.

⁷⁹ Loi n° 2012-1189 du 26 octobre 2012 portant création des emplois d'avenir, *Journal officiel* du 27 octobre 2012.

⁸⁰ La mise en œuvre expérimentale s'est étendue depuis 2013, passant de 10 à 91 départements concernés. La « garantie jeunes » devrait être généralisée en 2017 par l'application du projet de loi « Travail ».

⁸¹ Recommandation du Conseil de l'Union européenne du 22 avril 2013 sur l'établissement d'une garantie pour la jeunesse, *Journal officiel de l'Europe* du 26 avril 2013.

⁸² L'acronyme NEET (Neither in employment nor in education or training) est utilisé par la Commission européenne, mais aussi par l'Organisation de coopération et de développement économique et par l'Organisation internationale du travail pour parler des jeunes de 15 à 29 ans (avec une sous-catégorie 15-24 ans) qui ne sont pas en emploi et ne suivent ni études ni formation, même à temps partiel ou non qualifiante.

⁸³ MASCHERINI M., SALVATORE L., MEJERKORD A., et al., 2012, *Young people not in employment, education or training: Characteristics, costs and policy responses in Europe* [en ligne], European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions [consulté le 23 juillet 2016], disponible sur Internet : http://www.eurofound.europa.eu/sites/default/files/ef_files/pubdocs/2012/54/en/1/EF1254EN.pdf.

Les Missions locales ont certes développé des permanences de proximité, voire même à Nanterre la participation à des temps de travail de rue avec les éducateurs de l'association, mais ces actions servent uniquement à faciliter l'accroche. L'accompagnement, pour sa part, ne débutera que dans leurs locaux, dans le cadre de temps formalisés. Ainsi, même si nous mettons en place des entretiens tripartites (jeunes, conseiller de la Mission locale et éducateur des 4 Chemins) destinés à accompagner le jeune lors des premières rencontres, nombre de jeunes ont des difficultés à s'inscrire dans ces exigences. Au final, sur les quartiers, la plupart des jeunes sont ou ont été inscrits à la Mission locale, mais beaucoup n'y vont plus ou sporadiquement seulement. Par ailleurs, les jeunes s'attendent à ce que la Mission locale leur propose très rapidement un emploi et intègrent difficilement qu'il s'agit plutôt d'un parcours vers l'emploi. Dès lors l'utilité de ce service est mal perçue : « *Je suis allé à la Mission locale, ça sert à rien, ils m'ont rien proposé.* »

La garantie jeunes dispose en revanche d'un écho favorable dans les quartiers, en lien surtout avec l'indemnité proposée. Pour autant, si nous avons pu orienter près de 20 jeunes relevant de notre action dans ce dispositif, les premiers retours font état de situations compliquées à gérer pour les Missions locales. Les exclusions se multiplient, les interpellations des éducateurs pour « recadrer » les jeunes également.

De plus, à l'image d'autres dispositifs, les subventions des Missions locales dans le cadre de la garantie jeunes sont en partie conditionnées aux résultats et donc au nombre de jeunes qui entreront en emploi. De ce fait, on commence à observer, à l'instar de ce qui s'est produit pour les contrats aidés, un assouplissement des conditions d'entrée. Il s'agit de permettre à un public plus proche de l'emploi d'intégrer le dispositif.

2.2.2 L'insertion par l'activité économique

Les acteurs de terrain, dont les centres d'hébergement et de réinsertion sociale et les associations de prévention spécialisée, sont à l'origine de la création, dans les années 70, de l'insertion par l'activité économique (IAE), l'objectif étant de dépasser les logiques d'assistance pour favoriser l'autonomie des personnes à travers l'accès au travail.

Pendant plusieurs années, le secteur de l'IAE va surtout générer des entreprises d'insertion (entreprises qui intègrent dans leurs effectifs des personnes éloignées de l'emploi) et des associations intermédiaires (associations permettant à des personnes éloignées de l'emploi de travailler occasionnellement pour le compte d'utilisateurs : particuliers, entreprises, associations, etc.).

C'est dans les années 90 que se développeront de manière souvent informelle les ateliers chantiers d'insertion (ACI) pour compléter l'offre autour de l'insertion. L'ACI est le dispositif de l'IAE proposant l'accompagnement le plus renforcé vers l'insertion. Il permet

la mise au travail en collectif de personnes confrontées à des difficultés sociales et/ou professionnelles empêchant l'accès à l'emploi (les jeunes de moins de 26 ans en grande difficulté font partie du public ciblé). En plus de temps de chantiers collectifs, les personnes accueillies doivent bénéficier de temps d'accompagnement social et de formation. Les embauches se font en contrat à durée déterminée d'insertion (CDDI) pour une période de 4 à 24 mois.

L'IAE est dans son ensemble organisée par la loi du 29 juillet 1998⁸⁴, les ACI relèvent pour leur part essentiellement de la loi du 18 janvier 2005⁸⁵. Par ces textes, le secteur de l'IAE est rattaché au Code du travail et non au CASF.

Les dispositifs de l'IAE sont conventionnés par la Direction régionale des entreprises, de la concurrence, de la consommation, du travail et de l'emploi (DIRECCTE) après un agrément délivré par le Conseil départemental d'insertion par l'activité économique. Les structures porteuses bénéficient d'allègements de charges et d'aides aux postes. Les autres produits peuvent venir de subventions et de produits commerciaux.

Dans nos communes d'intervention, on dénombre seulement une centaine de postes en insertion proposés. Ces postes s'adressent qui plus est, essentiellement à un public plus âgé que celui de la prévention spécialisée. En effet, les structures de l'IAE dans les Hauts-de-Seine accueillent beaucoup de personnes percevant le revenu de solidarité active, et peu de jeunes de moins de 25 ans en sont bénéficiaires. Par ailleurs, un public plus âgé est souvent considéré comme plus fiable et motivé par les structures – ce qui compte lorsqu'une part non négligeable des ressources provient du chiffre d'affaires.

De plus, pour être embauché, un salarié en insertion doit disposer d'un agrément de Pôle emploi. Celui-ci peut également être obtenu via les Missions locales mais il exclut, de fait, tous les jeunes ne fréquentant pas ces structures.

Enfin, ce sont les régies de quartiers⁸⁶ qui sont le plus à même de capter le public jeunes car elles sont visibles dans les quartiers. Malheureusement, sur le territoire d'intervention des 4 Chemins, il ne reste plus que la régie de quartier de Nanterre, celle de Colombes ayant déposé le bilan au début de l'année 2016.

⁸⁴ Loi n° 98-657 du 29 juillet 1998 d'orientation relative à la lutte contre les exclusions, *Journal officiel* du 31 juillet 1998.

⁸⁵ Loi n° 2005-32 du 18 janvier 2005 de programmation pour la cohésion sociale, *Journal officiel* du 19 janvier 2005.

⁸⁶ Structures associatives ayant pour mission de favoriser l'insertion socio-professionnelle des personnes en difficulté et la dynamisation économique locale. Elles portent le plus souvent un ou plusieurs dispositifs de l'IAE.

2.2.3 Le service civique

Le service civique a été institué par la loi du 10 mars 2010⁸⁷. Il s'agit d'un dispositif de volontariat permettant à des jeunes de 16 à 25 ans de s'engager pour six à douze mois auprès de structures associatives ou d'un organisme public. Son but est de renforcer la cohésion nationale et la mixité sociale par des actions à caractère éducatif. Les agréments des structures sont délivrés par l'Agence du service civique, représentée au niveau local au sein des Directions départementales de la cohésion sociale (DDCS). Les jeunes en service civique sont indemnisés par l'État à hauteur de 467 euros par mois, complétés par 106 euros versés par la structure d'accueil en nature ou en numéraire.

Le service civique est en pleine expansion. En six ans, il a concerné près de 130 000 jeunes et l'objectif est d'atteindre 350 000 jeunes par an (soit la moitié d'une classe d'âge) d'ici trois ans. Il faut en effet noter que, depuis 1^{er} juin 2015, le souhait de l'État est de rendre le service civique universel, c'est-à-dire qu'une proposition devra être faite à tous les jeunes qui en feraient la demande. Ce principe doit être repris dans la loi « Égalité et citoyenneté » actuellement en discussion à l'Assemblée nationale, laquelle proposera également d'autres formes d'engagement citoyen.

Selon Martin Hirsch, ancien Président de l'Agence du service civique, « *le service civique est incontestablement un outil d'intégration et un outil d'implication dans la société* ». Il constitue également un appui précieux dans les parcours d'insertion. Ainsi dans une enquête menée en 2012 auprès de 893 anciens volontaires⁸⁸, on apprend que 37 % des jeunes étaient sans activité avant leur entrée en service civique, et qu'ils n'étaient plus que 20 % à l'issue. Par ailleurs, 61 % des jeunes estimaient que le service civique aide à trouver un emploi.

Une action de tutorat est prévue, mais elle se concentre essentiellement sur l'accompagnement à la réalisation de la mission, l'accompagnement au projet d'avenir se limitant à une mise en lien avec de potentielles « personnes ressources ». Ainsi, aucun accompagnement renforcé n'est prévu dans le cadre du service civique, qui a pourtant vocation à s'adresser notamment à des jeunes en difficulté d'insertion et issus des quartiers prioritaires. De fait, une représentante de la DDCS des Hauts-de-Seine me disait il y a quelques mois que les missions de service civique proposées s'adressent majoritairement à un public ayant validé des études supérieures.

L'inscription d'un public défavorisé au sein du service civique doit pourtant se renforcer puisque la loi « Égalité et citoyenneté » est construite en réponse à « *l'apartheid territorial, social et ethnique* » évoqué par le Premier ministre.

⁸⁷ Loi n° 2010-241 du 10 mars 2010 relative au service civique, *Journal officiel* du 11 mars 2010.

⁸⁸ Enquête TNS Sofres du 12 mars 2013.

La prévention spécialisée ne s'est que peu emparée du service civique pour le moment. Une étude réalisée par le Comité national de liaison des acteurs de la prévention spécialisée⁸⁹ montre que seulement 24 % des associations ont déjà recruté un jeune volontaire. La même étude déplore le fait que ces services civiques ne s'adressent le plus souvent pas aux jeunes de la prévention spécialisée.

2.2.4 La déclinaison des politiques de la ville

Nous avons vu précédemment que le développement de l'activité économique et de l'emploi constituait un des trois axes prioritaires de la politique de la ville déclinés au niveau local dans les contrats de ville. Cet axe est très largement porté par les services de la politique de la ville au niveau des deux communes, qui agissent pour participer à l'identification des besoins et des potentialités des territoires, favoriser la mise en lien des acteurs de l'insertion, soutenir et promouvoir les actions.

Les contrats de ville prévoient ainsi le financement ou le co-financement de projets portés par des structures locales, notamment autour du développement de l'activité économique et de l'emploi. Pour autant, cette source de financement reste exclusivement utilisée par les acteurs de l'insertion déjà existants : Missions locales, prévention spécialisée, insertion par l'activité économique. Si cela permet de développer ou de renforcer certaines réponses sur la question de l'insertion⁹⁰, cela ne permet en revanche pas d'impliquer de nouveaux acteurs et limite ainsi le nombre de projets et la diversification des réponses concernant les besoins d'insertion.

Ainsi, en 2016, à Colombes six projets seulement ont été déposés et soutenus sur l'axe « développement de l'activité économique et de l'emploi », alors que sept ont été financés sur l'axe « cadre de vie » et quarante sur l'axe « cohésion sociale ».

2.2.5 Les autres structures ou dispositifs

A) Les structures d'accompagnement

Un espace dynamique d'insertion⁹¹ et une école de la seconde chance⁹² offrent une action qui englobe notre territoire d'intervention. S'adressant à un public de 16 à 25 ans rencontrant des difficultés ou sortis du système scolaire sans diplôme, ces structures d'accompagnement renforcé proposent des étapes de redynamisation ou d'acquisition de repères, de la remise à niveau, des temps de stage. L'objectif est l'acquisition de

⁸⁹ Étude portant sur la prévention spécialisée et la participation citoyenne publiée le 11 juillet 2016.

⁹⁰ Je reviendrai en partie 3 sur les actions développées par l'association autour de l'insertion avec le soutien de la politique de la ville.

⁹¹ L'espace dynamique d'insertion fait partie du dispositif régional de formation « avenir jeunes ».

⁹² L'école de la seconde chance relève du dispositif créé par Édith Cresson sous l'égide de la fondation AlphaOmega. Ce dispositif est financé par l'État, l'Europe et l'ensemble des collectivités.

compétences sociales et comportementales. Les parcours durent de quatre à dix-huit mois et les jeunes sont sous le statut de stagiaires de la formation professionnelle.

Cependant, les places sont limitées et une sélection peut exister à l'entrée. Au total, nous orientons chaque année 5 à 10 jeunes vers ces structures.

B) Les structures d'accueil

Services jeunesse, Bureau d'information jeunesse, Espaces santé jeunes sont des structures municipales qui permettent l'accueil, l'information et l'orientation du public, proposent quelques réponses dédiées, mais n'offrent pas d'accompagnement sur la durée.

Elles offrent en revanche des ressources pertinentes sur le champ de l'insertion et sont souvent sollicitées par la prévention spécialisée.

C) Les dispositifs d'aide financière

Gérés par la ville, le département, voire conjointement, le Contrat nanterrien de réussite et le Fonds d'insertion des jeunes sont des dispositifs permettant de trouver des ressources financières dans le parcours d'insertion du jeune. Ils délivrent sur des courtes périodes des aides alimentaires ou des financements de nuits d'hôtel. Cela peut favoriser la sécurisation de certains jeunes particulièrement précaires en attendant la mise en place de relais de droit commun. Cette sécurisation offre par ailleurs des espaces de travail possible autour de l'insertion avec le jeune, ce qui n'est pas le cas lorsqu'il ne sait pas où il va dormir le soir, ni quand il va pouvoir manger.

Ces dispositifs permettent aussi de financer des projets collectifs ou individuels de jeunes autour de l'insertion.

Au final, même si nombre de possibilités existent pour favoriser la mobilisation ou la remobilisation des jeunes, elles ne peuvent, quantitativement, toucher l'ensemble du public demandeur. Par ailleurs, un travail de fond reste nécessaire en amont, au plus près des besoins et des capacités du public. Ce travail doit favoriser l'orientation vers les dispositifs et structures existants. Il peut aussi permettre l'arrivée directe en emploi ou en formation, mais ne doit pas en constituer l'objectif premier afin de pouvoir s'adresser à l'ensemble des jeunes, quelles que soient les difficultés qu'ils rencontrent.

3 L'association Les 4 Chemins face aux besoins d'insertion

L'association a développé des réponses aux besoins d'insertion du public à travers le développement d'actions spécifiques au titre de la prévention spécialisée, mais aussi via la création, en 2012, d'un deuxième établissement dédié aux questions d'insertion. En les présentant, j'identifierai les points forts et les points faibles de ces actions dans leur organisation interne, vis-à-vis des besoins du public et dans leur articulation avec les ressources du territoire et l'orientation des politiques publiques.

3.1 L'accompagnement par Les 4 Chemins des 16-25 ans sur le champ de l'insertion professionnelle, une compétence répartie entre deux établissements

3.1.1 Les projets développés par l'établissement de prévention spécialisée

En vue de soutenir l'accompagnement des 16-25 ans autour de l'insertion professionnelle, l'établissement a mis en place au fil des années plusieurs projets, les deux principaux étant les chantiers éducatifs et les séjours formation. L'objectif de ces actions n'est pas de permettre au jeune de rentrer dans l'emploi, mais plutôt qu'il puisse se remobiliser dans une démarche d'insertion. Pour ce faire, des liens avec les Missions locales sont systématiquement établis. Ces actions permettent aussi aux éducateurs d'identifier les freins qui existent pour chaque jeune dans le processus d'insertion (consommations d'alcool ou de stupéfiants, difficultés à respecter les horaires ou le cadre, incapacité à appliquer des consignes de travail, etc.) et de définir des objectifs de travail.

A) Les chantiers éducatifs

Les chantiers éducatifs ne sont pas une déclinaison des ateliers chantiers d'insertion, mais un mode d'action propre à la prévention spécialisée. « *Dans le cadre de leurs missions, les associations de prévention spécialisée ont développé des activités de "chantiers éducatifs" qui peuvent avoir plusieurs finalités : aider les jeunes à prendre confiance en eux, leur donner une première expérience de travail, leur permettre d'avoir des petits revenus, leur donner l'occasion de participer à un projet collectif, leur apprendre à gérer leur temps et s'organiser, créer un lien entre les habitants d'un quartier*⁹³. » Ainsi, en ce qui concerne Les 4 Chemins, ces chantiers se déclinent sur une à deux semaines. Un groupe de cinq à sept jeunes travaille, encadré par deux

⁹³ Circulaire DAS/DGEFP 99-27 du 29 juin 1999.

éducateurs (le principe étant celui du faire avec, les éducateurs travaillent avec les jeunes sur la réalisation du chantier) et, si le projet le nécessite, par un encadrant technique.

Ces chantiers se construisent à partir d'une commande provenant le plus souvent d'un bailleur social ou d'un service municipal : remise en peinture d'une cage d'escalier, création d'un jardin partagé, réalisation d'un reportage sur les fêtes de quartier...

Le coût de la rémunération des jeunes est facturé par l'association au commanditaire, en revanche le salaire de l'encadrant technique potentiel est à la charge de l'association. Dans le cadre de la dotation accordée par le CD, l'association bénéficie certes d'une marge de manœuvre, certes complétée par des fonds obtenus dans le cadre des appels à projets politique de la ville, mais qui ne suffit pas pour embaucher un encadrant technique à plein temps. Dès lors, le recrutement au cas par cas s'impose (et donc des changements réguliers d'encadrants techniques) et ne permet pas d'être certain de la fiabilité et de la compétence de la personne embauchée. À plusieurs reprises, j'ai ainsi constaté des difficultés, soit d'un point de vue technique, soit d'un point de vue pédagogique.

Par ailleurs, l'usage dans les chantiers éducatifs voulait que les jeunes soient le plus souvent rémunérés sur la base du pécule. C'est pour éviter cette pratique que la circulaire du 29 juin 1999 vise à favoriser l'embauche de ces jeunes dans le cadre d'un contrat de travail. *« C'est pourquoi, à titre dérogatoire, les associations de prévention spécialisée [...] pourront organiser les chantiers en s'appuyant sur le cadre juridique des associations intermédiaires qui souscriront les contrats de travail⁹⁴. »* En effet, les associations intermédiaires (AI) bénéficient d'un agrément de la DIRECCTE au titre de l'insertion par l'activité économique. Cela leur permet d'effectuer des mises à disposition de salariés embauchés sur des contrats de très courte durée et de bénéficier d'exonérations de charges sociales.

Nous avons dans un premier temps pris appui sur une AI de Nanterre qui gérait l'embauche des jeunes et les mettaient à disposition des 4 Chemins. Nous avons finalement opté pour une embauche directe dans le cadre de CDD pour accroissement temporaire de l'activité. En effet, bien que bénéficiant d'exonérations de charges, l'AI facturait l'heure de travail par jeune 23 euros (pour couvrir ses frais de structure) alors qu'elle revient à 17,5 euros dans le cadre des CDD que nous établissons (base du SMIC). Les commanditaires jugeaient alors trop élevé le coût des chantiers.

⁹⁴ *Ibid.*

Si la signature d'un contrat de travail est un outil éducatif important pour susciter l'engagement, valoriser le jeune et lui signifier son inscription dans une norme, cette situation pose cependant plusieurs difficultés. Tout d'abord, l'embauche se fait hors du cadre fixé par la circulaire du 29 juin 1999 et les CDD pour accroissement temporaire de l'activité ne sont pas réellement adaptés à des chantiers éducatifs. Par ailleurs, l'absence de cadre spécifique oblige l'association à embaucher les jeunes dans le cadre de la convention collective de 1966⁹⁵, or la mission qui leur est confiée dans le cadre du chantier ne relève pas du champ de l'intervention sociale et médico-sociale.

B) Les séjours formation

Durant une semaine, deux éducateurs partent avec cinq à sept jeunes sans diplôme pour les accompagner dans une démarche de qualification en lien avec un organisme de formation local. Les jeunes ont alors l'opportunité d'obtenir un premier diplôme (le Certificat d'aptitude à la conduite en sécurité par exemple, qui permet la conduite de certains engins de manutention). La démarche éducative s'appuie ici beaucoup sur le collectif et sur l'entraide.

Si les coûts des séjours sont pris en charge par l'association, les coûts de formation pour chaque jeune sont pris en charge dans le cadre des Commissions locales d'insertion des jeunes (CLIJ)⁹⁶ avec une participation du public. Les partenaires de cette commission ont compris que l'objectif de ces séjours n'était pas l'entrée en emploi durable (ce que ne permet le plus souvent pas ce type de qualification), mais la valorisation des jeunes et la possibilité pour eux de faire ensuite quelques missions d'intérim pour entretenir la dynamique créée.

3.1.2 La genèse d'une diversification et la création d'un deuxième établissement

Début 2009, l'association est sollicitée par les services de la DIRECCTE pour monter un atelier chantier d'insertion. Au regard des besoins existants pour les jeunes des territoires concernant l'accès à l'emploi ou à la formation, l'association a saisi l'opportunité en ciblant uniquement des jeunes orientés par les équipes de prévention spécialisée. Établi dans l'urgence (les fonds de l'État mobilisés pour cette action étaient à utiliser avant fin 2009), cet ACI est en revanche considérablement soutenu, financièrement parlant. En juin 2009, 12 jeunes orientés par les éducateurs de l'association ont donc été recrutés pour six mois.

⁹⁵ Convention collective nationale de travail des établissements et services pour personnes inadaptées et handicapées du 15 mars 1966.

⁹⁶ Les CLIJ sont des instances partenariales (Mission locale, ASE, Centre communal d'action sociale, prévention spécialisée) qui décident de l'attribution d'aides relevant du Fonds d'insertion des jeunes.

Les travaux menés au siège de l'association en 2010 ont conduit l'association à ne reconduire le dispositif qu'en 2012. Dans un souci de clarification, notamment d'un point de vue financier, l'association crée alors pour héberger ce dispositif un deuxième établissement appelé « 4C Insertion », dont l'objectif est de « *monter des actions d'insertion sur du moyen terme avec des jeunes repérés par la prévention spécialisée*⁹⁷ ».

Pour autant, l'aspect budgétaire, plus contraint qu'en 2009, et le coût du recrutement d'un encadrant technique pour les chantiers, n'ont pas permis de pérenniser l'atelier chantier d'insertion. L'association s'est alors tournée vers les services de la Direction départementale de la cohésion sociale (DDCS) et l'Agence du service civique pour proposer la construction d'un service civique collectif (SCC). L'agrément pour l'accueil pendant six mois de 12 jeunes a été obtenu en 2013. Comme l'ACI, le service civique collectif est porté par l'établissement 4C Insertion.

La pertinence de ce SCC a conduit l'association et les financeurs à le renouveler en 2014, 2015 et 2016, pour des périodes de six mois chaque année.

3.1.3 Le dispositif service civique collectif mené par 4C Insertion

Les quatre SCC portés depuis 2013 par l'association, s'ils diffèrent des ACI mis en place en 2009 et 2012 dans les missions proposées aux jeunes (action citoyenne pour le SCC, réalisation de chantiers espaces verts et bâtiments pour l'ACI), se sont construits avec le même objectif. Il s'agit d'accompagner pendant six mois douze jeunes orientés par l'établissement de prévention spécialisée, afin de les inscrire dans un processus d'insertion tant au niveau professionnel qu'au niveau social.

À partir des actions inscrites dans une dynamique locale (actions de solidarité, d'animation et de promotion des associations locales), il s'agit de valoriser les jeunes et de leur permettre de découvrir les ressources de leur environnement. Via un emploi du temps cadré, un accompagnement éducatif, des temps de remise à niveau et de travail sur un projet individuel, l'objectif est de lever ce qui fait frein à l'insertion.

Durant les six mois, en plus des missions que les jeunes doivent réaliser, ils bénéficient de temps d'aide à la définition d'un projet (parcours d'orientation professionnelle, sessions de recherche d'emploi ou de formation, temps de stage pour vérifier le projet, etc.), d'un accompagnement social renforcé (présence éducative dédiée) et de temps de formation (remise à niveau, passage du brevet informatique et Internet, passage du diplôme de secouriste, etc.).

⁹⁷ Extrait du projet associatif de l'association Les 4 Chemins.

L'aspect « accès à l'emploi » reste cependant moins marqué dans le service civique que dans un ACI, en revanche la dimension civique apporte une plus-value notable en termes de transformation des comportements et d'investissement des jeunes.

Pour autant, le service civique au niveau national n'a pas été construit comme un véritable dispositif d'accompagnement social. Une aide au tutorat est certes prévue mais elle est minime, aussi l'association fait-elle appel à la politique de la ville, à la réserve parlementaire des députés et aux bailleurs sociaux pour financer cette action et l'encadrement spécifique nécessaire.

3.1.4 L'organisation entre les deux établissements, source de tensions internes

L'organisation des actions menées par 4C Insertion a évolué au fil des ans. Aujourd'hui, un seul intervenant externe est embauché en CDD pour six mois chaque année – il s'agit depuis quatre ans d'un intervenant sur le support vidéo. Le coordinateur, qui était recruté en externe jusqu'en 2013, est maintenant un éducateur d'une des équipes de prévention spécialisée, détaché durant six mois. Quatre éducateurs référents, issus des équipes de prévention spécialisée, sont présents environ sept heures par semaine sur le service civique. Ils assurent l'accompagnement social des jeunes et participent ponctuellement à l'encadrement des actions.

Si la désignation en interne du coordinateur relève essentiellement de contraintes budgétaires, la présence d'éducateurs référents pour chaque équipe s'impose, à mon sens, pour garantir la continuité du travail éducatif avec le public.

Cette organisation transversale est parfois source de crispations pour les chefs de service éducatif. En effet, le coordinateur est issu d'une des équipes et est donc initialement placé sous l'autorité du CSE. Dans le cadre de 4C Insertion, il a un rôle de chef de projet et est amené à piloter et organiser le travail autour de cet établissement pour les quatre éducateurs référents. Ainsi, cette organisation transversale vient bousculer l'organisation « divisionnalisée » prédominante dans l'association, et les CSE sont susceptibles de vivre ce changement comme une « effraction » sur le territoire de leur délégation. Ceci peut les amener à freiner l'investissement des éducateurs référents dans le service civique.

3.1.5 Les enjeux liés au cadre législatif pour 4C Insertion

A) Du point de vue du droit des usagers

Ni les ACI, ni les services civiques ne relèvent du CASF. Ainsi, ils n'ont pas à répondre aux obligations légales concernant le droit des usagers ou l'écriture d'un projet d'établissement. Pour autant, je rejoins tout à fait le positionnement de la Fédération nationale des associations de réinsertion sociale qui estime que l'IAE relève pleinement du champ de la lutte contre l'exclusion, et que « *la loi du 2 janvier 2002 doit*

*conduire à donner à l'accompagnement social un véritable statut juridique*⁹⁸ ». À mon sens, il en va de même du dispositif service civique collectif tel qu'il est mis en place dans l'association. Ainsi, même si cela ne relève pas d'une non-conformité à la loi, l'absence de projet d'établissement pour 4C Insertion, ainsi que d'un cadre garantissant le droit des usagers, me semble problématique.

Par ailleurs, l'existence d'un projet d'établissement pourrait permettre de fixer un véritable cadre de référence, y compris au niveau de l'organisation du travail, et de dépasser les tensions existantes en interne.

B) Du point de vue logistique

Les actions menées par 4C Insertion sont accueillies dans un hangar situé à proximité du siège. Ce hangar (d'environ 100 m²), qui appartient à l'association a connu quelques travaux d'aménagement en 2009. Pour autant, il n'est pas adapté à l'accueil de ces actions. De plus, il n'a jamais fait l'objet d'une classification en établissement recevant du public et n'est de ce fait pas aux normes. Au titre du document de délégation unique, il appartient au directeur d'assurer la sécurité des salariés et des usagers. Des devis pour la mise aux normes du hangar ont donc été proposés au CA, qui en étudie la faisabilité. Par ailleurs, une éventuelle surélévation du hangar est en discussion.

3.1.6 Les perspectives politiques de l'association

Depuis un an, quatre groupes de travail CA-direction ont permis de réfléchir aux orientations en termes d'insertion, et un objectif de diversification des actions est validé au titre du projet associatif. Cependant, si une réflexion est menée au sein de l'association, certaines décisions n'ont pas encore été prises concernant 4C Insertion.

La perspective d'élargissement des actions d'insertion, si elle est partagée par tous, n'est pas précisée : quels agréments solliciter ? Quel cadre d'intervention ? Reste-t-on dans la dimension d'un deuxième établissement ou faut-il considérer ces actions comme devant être portées par l'établissement de prévention spécialisée ?

La question du public n'est pas posée : va-t-on s'adresser au seul public de la prévention spécialisée ? Faut-il s'ouvrir à d'autres publics au titre de l'insertion ?

Il « *appartient aux dépositaires du pouvoir politique (le CA) de déterminer les objectifs et de concevoir les projets* » et « *au bénéficiaire de la délégation technique (le*

⁹⁸ LE FLOCH S., décembre 2011, *Entre partenariat et prestation de service : un guide pratique à destination des associations de lutte contre l'exclusion* [en ligne], Fédération nationale des associations de réinsertion sociale [consulté le 15 juin 2016], disponible sur Internet : <http://www.oress-bretagne.fr/documents/quelle-contractualisation-entre-les-associations-et-les-collectivites-publiques-entre-partenariat-et-prestation-de-services--un-guide-pratique-a-destination-des-associations-de-lutte-contre-l-exclusion.html>

directeur) [...] la responsabilité de la mise en œuvre et de la gestion des projets⁹⁹ ». Ainsi, la mise en œuvre du projet que je développe dans ce mémoire nécessite une clarification de la volonté et des objectifs du conseil d'administration.

Pour autant, j'envisage ma fonction de directeur également comme une fonction de conseil auprès des administrateurs. Il m'incombe donc de proposer des orientations stratégiques au regard de l'objectif de diversification des actions (et notamment au titre de l'insertion) posé par le CA. C'est d'ailleurs ce que précise le document unique de délégation de l'association, qui prévoit que le directeur « *suscite et anime les travaux de recherche et de réflexion autour des projets susceptibles d'être poursuivis au sein de l'association et rend compte de ses conclusions au conseil d'administration* ».

Il a en outre été acté en CA que le travail de mémoire que je mène devra servir de base à l'affinage des orientations politiques et à la déclinaison d'une stratégie d'action. Ces orientations stratégiques ne peuvent cependant se baser uniquement sur les enjeux internes de l'association, elles doivent correspondre aux besoins identifiés et s'articuler avec l'existant sur le territoire.

3.2 Évaluation de l'ensemble de l'offre d'insertion de l'association au regard des réalités du territoire

3.2.1 Des actions adaptées qui génèrent des changements visibles

A) Des résultats convaincants

Pour mener les actions autour de l'insertion, qu'elles relèvent de l'établissement de prévention spécialisée ou de l'établissement d'insertion, nous faisons appel à des cofinancements, entre autres par la politique de la ville et le Fond interministériel de prévention de la délinquance (FIPD). Dans le cadre de ces cofinancements, onze indicateurs sont retenus et des objectifs sont fixés pour chacun. En 2015, à l'image des autres années, huit objectifs ont été atteints ou dépassés (origine géographique et niveau d'études du public, nombre d'actions menées à destination de l'environnement, parité hommes-femmes, projet d'insertion à la sortie, etc.), deux sont partiellement atteints (assiduité du public et poursuite de l'accompagnement éducatif pour les jeunes sans sortie positive et sans relais vers le droit commun), un ne l'est pas (mise en place d'animations culturelles).

À ce titre, on notera que, pour le service civique collectif, l'ensemble des jeunes a renoué, durant son inscription dans le dispositif, des liens réguliers avec la Mission locale. Par ailleurs, même si l'objectif du SCC n'est pas nécessairement l'entrée directe

⁹⁹ *Ibid.*

en emploi ou en formation, on dénombre chaque année un minimum de six sorties positives dont trois en emploi (comme pour l'ACI en 2009 et 2012).

Enfin les bailleurs sociaux qui s'associent à la réalisation des actions d'insertion apprécient la qualité des travaux réalisés, la plus-value en termes de restauration des liens entre les jeunes et les habitants, et l'impact sur leur image.

Ces résultats, liés à l'implication des financeurs et des partenaires dans la construction des actions (trois comités de pilotage chaque année pour le SCC par exemple), permettent à l'association d'être particulièrement bien reconnue et soutenue sous l'angle de l'insertion.

B) Des actions qui s'adressent au public ciblé

55 % des jeunes concernés par les diverses actions d'insertion sont sans diplôme et 35 % ont un diplôme de niveau 5 (CAP, BEP). La quasi totalité de ces jeunes (90%) habitent en quartiers prioritaires. Ils relèvent tous de l'action de prévention spécialisée.

Nous fixons un objectif de parité hommes-femmes pour nos actions. Dans les chantiers éducatifs et les séjours formation, cet objectif est partiellement atteint, mais une diversification des supports de ces actions serait à envisager pour favoriser la mixité. En revanche, nous arrivons chaque année à la parité avec le service civique collectif.

La mise en place des actions correspond aussi aux objectifs du FIPD, qui les finance en partie, puisque environ 15 % du public mobilisé a eu affaire à la justice. Ainsi, au cours de trois derniers SCC, nous avons accueilli un à deux jeunes porteurs d'un bracelet électronique ou en aménagement de peine.

En outre, parmi les jeunes en SCC chaque année, un à deux sont SDF, ce qui correspond aussi à l'évolution des problématiques rencontrées par le public.

Ce ciblage précis du public est à mettre en lien avec la capacité d'expertise des équipes de prévention spécialisée de l'association, qui sont en charge de l'orientation des jeunes sur les dispositifs d'insertion. Il est aussi à mettre en lien avec l'attrait de ces dispositifs pour le public, lesquels proposent tous d'accéder à des revenus (sauf les séjours formation), ce qui reste la première demande du public. Ils proposent également des fonctionnements basés sur le collectif, ce qui permet aux jeunes de retrouver des espaces de partage sécurisants avec des codes et des rites communs.

C) Une dimension citoyenne qui crée des transformations visibles et favorise l'accès à une autonomie sociale

« Insérer les jeunes, c'est avant tout les socialiser. Pour les jeunes de faible niveau de qualification et dont les acteurs de la Mission locale prévoient de faibles chances

d'accès à l'emploi, on revendique de plus en plus un "droit à l'utilité sociale"¹⁰⁰. » C'est dans ce sens que les actions d'insertion portées par l'association s'inscrivent pour la plupart dans une dimension citoyenne.

Dans le cadre du SCC, les jeunes sont amenés à rencontrer les acteurs associatifs et institutionnels locaux – réalisation de films pour la promotion des associations ou d'actions menées par les bailleurs sociaux, interview du sous-préfet chargé de la politique de la ville, échanges avec les services de la DDCS. Ils développent des actions de solidarité avec des personnes âgées ou handicapées (dans des établissements de La Vie Active et de l'ADAPEI) et des actions d'animation dans les quartiers avec les services de la ville.

Avec les chantiers éducatifs (et précédemment avec l'ACI), ils sont amenés à participer à l'amélioration de leur cadre de vie ou de l'habitat (chantiers peinture, espaces verts, décorations des fêtes de quartier).

Cette dimension citoyenne, la valorisation qui en découle, et les dynamiques d'entraide qui existent génèrent des transformations très perceptibles dans le positionnement des jeunes et permettent l'émergence de compétences insoupçonnées. Pour les traduire, je ne peux faire l'économie de quelques éléments monographiques.

Mounia est une jeune femme de 20 ans, sans diplôme et ne menant aucune activité régulière depuis quatre ans. Lors de l'entretien d'entrée au SCC 2014 elle arrive vêtue d'un jilbab¹⁰¹ et s'exprime très peu. Conformément au cadre que nous avons fixé pour le SCC, la jeune femme est informée qu'elle ne pourra pas porter cette tenue lors des actions menées en dehors de l'association. Au départ, elle se conforme à cette règle, mais n'accepte de se changer qu'au moment précis de se rendre sur l'extérieur. Au sein du groupe de pairs, elle se montre extrêmement discrète. Redoutant sans doute de se rendre dans un établissement pour personnes âgées dépendantes pour y mener des temps d'animation ou de sortie avec les personnes âgées, elle « oublie » plusieurs fois les rendez-vous qui lui sont fixés. Elle s'y rend finalement et pleure à la fin. Dès lors pourtant, elle ne manque plus jamais ce rendez-vous hebdomadaire. Au fil du temps, nous la voyons s'ouvrir de plus en plus aux autres et parallèlement venir à l'association sans son jilbab. À l'issue du service civique, Mounia a intégré une formation d'auxiliaire de vie sociale.

¹⁰⁰ JELLAB A., 1996, « L'insertion sociale comme préalable à l'insertion professionnelle : le cas des jeunes 16-25 ans fréquentant la Mission locale », *L'Homme et la société*, n° 120, pp. 97-109.

¹⁰¹ Vêtement en forme de longue robe couvrant les cheveux et l'ensemble du corps.

Alexis est un jeune homme de bientôt 18 ans qui a intégré le SCC en juin 2016. Incapable de tenir en place durant les temps collectifs du SCC, il est toujours présent mais se montre très provocateur et parfois violent. Le coordinateur du SCC redoute d'ailleurs le moment où il devra mener des actions (réalisation d'un court-métrage) avec le public souffrant de handicap mental. De retour de cette première action, il y a peu, le coordinateur m'a évoqué sa stupéfaction en observant qu'Alexis était le jeune qui avait montré la plus grande motivation. Il a été très respectueux du cadre de l'intervention auprès du public handicapé. Il a par ailleurs fait preuve d'une autonomie et d'un sens des responsabilités insoupçonné. Enfin, il s'est montré d'une grande douceur dans la relation avec le public, acceptant assez facilement le contact physique souhaité par certaines personnes handicapées.

Comme ces exemples le montrent, ces actions génèrent des changements de posture qui peuvent s'avérer déterminants dans le parcours des jeunes ou, pour le moins, avoir un impact significatif.

En effet, ces actions favorisent l'émergence d'une autonomie sociale. Il s'agit pour le jeune de construire une autre manière de « faire loi pour soi-même », en se détachant d'une forme de prédéterminisme familial, social et sociétal pour s'autoriser à être autrement. Ainsi, si l'individu ne devient une personne autonome qu'à travers le « réseau de rapports d'interactions spécifiques entre l'individu et son environnement, dans une vaste transaction entre soi et l'autre¹⁰² », alors lui offrir l'accès à un environnement plus large et à une place différente, dans laquelle il peut passer du statut d'aidé au statut d'aidant et se découvrir de nouvelles compétences, ne peut que favoriser sa construction.

3.2.2 Une offre restreinte et des parcours insuffisamment structurés

A) Une demande bien plus importante que l'offre

L'association mène au titre de l'établissement de prévention spécialisée 15 à 20 semaines de chantiers éducatifs par an, en mobilisant 60 à 70 jeunes différents, ainsi que 2 à 4 séjours formation pour 10 à 20 jeunes. Au titre de l'établissement d'insertion, seuls 12 jeunes intègrent chaque année le SCC pour une durée de 6 mois. Or la demande est bien plus importante sur les quartiers. Les équipes décomptent ainsi chaque année entre 120 et 150 jeunes susceptibles d'intégrer un chantier éducatif ou sur un séjour formation. Par ailleurs, lors de la période de l'identification

¹⁰² MAILLARD N., 2011, *La Vulnérabilité. Une nouvelle catégorie morale ?*, Genève : Labor et Fides, p. 91.

des jeunes qui pourraient être positionnés sur le SCC, les équipes font remonter environ 50 situations.

B) Une entrée dans les actions d'insertion trop circonscrite dans le temps

La demande formulée par les jeunes d'accès à un emploi est prégnante, en revanche l'expression de la volonté de s'inscrire dans un accompagnement durable autour de l'insertion est souvent fugace et circonstanciée : mal-être, problèmes judiciaires, relation amoureuse, mise à la porte, etc.

Dès lors, l'éducateur de prévention spécialisée doit pouvoir se montrer rapidement force de proposition. Or, il n'existe pas de système d'entrées et sorties permanentes dans les dispositifs de l'association. Ainsi, l'inscription au SCC par exemple ne peut se faire qu'au mois de juin de chaque année. Comment faire alors lorsque l'on identifie au mois de septembre que ce dispositif conviendrait particulièrement bien à un jeune en demande ? Dans le même ordre d'idée, les délais pour l'inscription sur un chantier éducatif ou sur un séjour formation peuvent, même pour un jeune jugé prioritaire, prendre plusieurs mois.

Certes, l'accompagnement éducatif ne se résume pas à l'inscription du jeune dans ces actions, et, nous l'avons vu, d'autres dispositifs existent à l'échelle du territoire, mais les équipes font souvent état de situation « dans l'impasse » par faute d'opportunités.

C) Des parcours d'insertion en pointillé

Dans le champ médico-social et dans celui de l'insertion, la tendance consiste à sortir de la logique de dispositifs pour passer à une logique de parcours. Il s'agit de construire et de planifier les étapes et stades nécessaires pour favoriser l'accès à une autonomie sociale et structurelle. Pour ce faire, un travailleur social référent du parcours doit être en charge de la construction de cette trajectoire en y associant la personne accueillie. Ainsi, « *la notion de parcours, reliée à la notion d'accompagnement, bouscule les politiques et les pratiques ; elle introduit un autre rapport avec la personne accompagnée, avec des dispositifs (emploi, santé logement...) qui deviennent des leviers à mobiliser dans des logiques de réseau¹⁰³* ».

Pour autant, la notion de parcours d'insertion ne peut pas être uniquement considérée comme un protocole préétabli mais doit aussi être appréhendée comme une des composantes d'un parcours de vie, « *alors cela devient un aléa, une imprévisibilité, un itinéraire inédit qui se crée au fur et à mesure de son déroulement. [...] Alors cette*

¹⁰³ CHOIGNOT C., 26 novembre 2015, *Parcours, usager, citoyen, territoire, les décalages d'un nouveau « paradigme »* [en ligne], Journée d'étude Conférence territoire de la Meuse, Uniopss, consulté le 17 juillet 2016], disponible sur Internet : http://www.uniopss.asso.fr/resources/trco/pdfs/2016/A_janvier_2016/85351_Parcours_usager_territoire_chognot_nov_2015.pdf

notion ne peut plus être assimilée à un chemin qui conduit d'une institution à une autre et dans chacune d'elle à des formats préétablis, pas plus qu'à l'utilisation de dispositifs techniques établis une fois pour toutes et s'adressant indifféremment à tous et à chacun¹⁰⁴. »

Les principes d'une référence éducative et d'une association du jeune à la construction de son parcours sont à l'œuvre dans les pratiques éducatives, néanmoins il n'est pas évident que les actions s'inscrivent suffisamment dans une logique de parcours.

D'abord parce que les éducateurs peuvent avoir tendance à se mettre en retrait de l'accompagnement du jeune après une orientation sur le SCC qui est parfois perçue comme une finalité de l'accompagnement par l'éducateur référent, et non comme une des étapes du parcours d'insertion. Il est vrai que, pour beaucoup de jeunes, la sortie du dispositif SCC amène à une entrée vers le droit commun, mais pour d'autres elle génère des ruptures dans l'accompagnement éducatif sans construction de relais. L'objectif de valorisation du jeune à travers ces actions n'est alors pas atteint et le risque est d'amplifier le phénomène de désaffiliation et donc la souffrance du jeune. Celle-ci peut en outre être renforcée par l'image de réussite renvoyée par d'autres participants de l'action. C'est ainsi qu'il faut souvent plusieurs mois, voire des années, avant que les liens avec l'éducateur ne se retissent.

Ensuite parce que les ressources disponibles à l'échelle de l'association et du territoire sont limitées. Ainsi, les ruptures d'accompagnement éducatif sont moindres pour les chantiers éducatifs, qui sont plus courts, mais il est fréquent d'observer que les premières démarches entamées avec un jeune lors de son entrée sur un chantier ne sont pas suivies d'effets par la suite. Je ne mets pas ici en cause la volonté de l'éducateur, mais je pointe la difficulté qui existe à trouver d'autres actions ou relais adaptés pour inscrire le jeune dans une logique de parcours d'insertion.

Bien que l'association s'efforce de construire des partenariats permettant de travailler les relais, cela pose nécessairement la question de l'articulation et de la complémentarité dans le partenariat autour de l'insertion ; j'y reviendrai plus loin¹⁰⁵. Cela questionne aussi quant à l'articulation qui existe entre les dispositifs proposés par l'association.

¹⁰⁴ JANVIER R., 1^{er} avril 2015, « Les parcours, une opportunité pour repositionner l'action sociale ? », *Journées nationales de la Fédération d'entraide protestante [en ligne]*, [consulté le 27 juillet 2016], disponible sur Internet : <http://www.fep.asso.fr/2015/04/les-parcours-une-opportunite-pour-repolitiser-laction-sociale-2/>

¹⁰⁵ Voir : 3.2.4 Une inscription dans les logiques de territoire à clarifier.

En effet, pour de nombreux jeunes, il faudrait une souplesse qui n'existe pas à l'heure actuelle : la possibilité de prolonger l'inscription au sein d'un des dispositifs ou de rejoindre rapidement une autre action pour véritablement s'inscrire dans un parcours d'insertion. Dans une logique d'adaptabilité, qui est un des principes de la prévention spécialisée, il m'apparaît donc nécessaire de savoir comment faire en sorte que les dispositifs de l'association, bien que construits sur une dynamique collective, puissent s'adapter au mieux aux réalités singulières de chaque jeune.

Je m'approprie de ce fait l'avis du Conseil économique, social et environnemental (concernant la garantie jeunes) qui préconise pour sécuriser les parcours d'insertion des jeunes « *un droit au recommencement* » et des prolongations possibles de « *la période d'adaptation*¹⁰⁶ ».

Enfin, dans ce que propose l'association concernant l'insertion, peu d'actions ont une visée qualifiante. Aussi, dans l'idée de parcours, il serait opportun d'intégrer un aspect de formation ou de validation des compétences acquises plus développé.

3.2.3 Au-delà de l'insertion, la nécessité de favoriser l'inclusion en s'appuyant sur la notion d'empowerment

A) Le concept d'empowerment

« *Venue des cités de Chicago dans les années 1930, reprise par les mouvements noirs et féministes dans les années 1970 puis par la campagne d'Obama en 2008, l'expression désigne le processus qui permet aux individus de prendre conscience de leur capacité d'agir et d'accéder à plus de pouvoir*¹⁰⁷. »

Il est difficile de traduire littéralement le terme d'empowerment. Ni le terme « pouvoir d'agir » (utilisé au Québec), ni le terme « autonomisation » (utilisé dans la traduction française du troisième objectif du millénaire pour le développement de l'Organisation des Nations unies) ne traduisent clairement ce concept, qui fait référence à la fois à un processus de prise de conscience d'une capacité à agir et à la notion de pouvoir.

Bien longtemps après l'appropriation de ce concept outre-Atlantique, la France s'en est emparée pour commencer à le décliner dans ses politiques d'intervention sociale.

¹⁰⁶ DULIN A., mars 2015, *Sécuriser les parcours d'insertion des jeunes* [en ligne], Avis de suite du Conseil économique, social et environnemental [consulté le 17 juillet 2016], disponible sur Internet :

http://www.lecese.fr/sites/default/files/pdf/Avis/2015/2015_08_parcours_insertion_jeunes.pdf

¹⁰⁷ ZAPPI S., 7 février 2013, « L' "empowerment", nouvel horizon des politiques de la ville », *Le Monde* [En ligne], [consulté le 24 juillet 2016], disponible sur Internet : http://www.lemonde.fr/societe/article/2013/02/07/l-empowerment-nouvel-horizon-de-la-politique-de-la-ville_1827820_3224.html

Tout d'abord en consacrant le droit des usagers affirmé dans la loi de 2002-2. À travers les principes de libre choix des prestations, de consentement éclairé et de participation directe au projet d'accueil et d'accompagnement, la volonté est de favoriser l'implication des usagers et de leurs représentants dans le fonctionnement des établissements. C'est dans cette optique que sont créés les conseils de la vie sociale (CVS) et les contrats de séjour. Cette évolution a permis la mise en œuvre d'un changement dans la relation professionnel-usager pour généraliser le « faire avec » aux dépens du « faire pour ». Elle a également engendré des glissements sémantiques, et l'on parle maintenant plus volontiers de la personne accueillie que de l'utilisateur, signifiant ainsi une prise en compte globale de l'individu. En revanche, dans cette approche, les aspects collectifs et politiques¹⁰⁸ de l'*empowerment* n'existent pas.

Ensuite, à l'échelle des politiques de la ville, faisant le constat que les citoyens n'étaient pas assez associés, les acteurs politiques ont mis en place nombre d'instances de réflexion autour de l'*empowerment* qui ont précédé la redéfinition des contrats de ville. Ainsi, la mission sur la participation des habitants confiée à Marie-Hélène Bacqué et à Mohamed Mechmache a conduit au rapport intitulé « *Pour une réforme radicale de la politique de la ville, Ça ne se fera pas sans nous, Citoyenneté et pouvoir d'agir dans les quartiers populaires* ». Le concept d'*empowerment* a également fait l'objet d'un colloque de l'École nationale des travaux publics et d'une mission de collecte des expériences menée par le réseau Amadeus des responsables de services en charge de la politique de la ville.

L'idée qui préside alors est qu'« *on ne sortira pas de la spirale de la dégradation (ou des pièges du statu quo) sans favoriser la mobilisation des gens autour d'enjeux politiques, sans leur donner la parole et accepter d'écouter ce qu'ils ont à dire*¹⁰⁹. »

L'une des mesures phares des nouveaux contrats de ville a ainsi été la mise en place des conseils citoyens. Pour autant, je l'ai exposé auparavant, à l'échelle de Nanterre et de Colombes, ces conseils citoyens sont encore embryonnaires, et la mobilisation des habitants, et notamment des jeunes, est complexe. Ainsi, la participation citoyenne ne peut pas se décréter, elle doit faire l'objet d'un accompagnement et s'initier à l'échelle de projets dans lesquels les habitants sont déjà inscrits. En ce sens, il me semble que les associations locales sont le mieux à même de porter cette notion d'*empowerment*.

¹⁰⁸ Le terme politique est à prendre ici sous l'angle de l'inscription dans la vie citoyenne et de l'impact de l'action sur l'environnement.

¹⁰⁹ KOKOREFF M., LAPEYRONIE D., 2013, *Refaire la cité. L'avenir des banlieues*, Paris : Seuil, La République des idées, p. 69.

B) Quelle mise en œuvre à l'échelle de l'association ?

Les interprétations de l'*empowerment* dans le champ de l'intervention sociale sont diverses, « *néanmoins il s'en dégage plusieurs lignes de force. Outre qu'elles s'adressent à des populations "marginalisées" ou stigmatisées, les démarches d'empowerment sont décrites comme des processus qui articulent plusieurs dimensions ou étapes et qui passent par la redéfinition de la relation du travailleur social et de l'utilisateur*¹¹⁰. » Il s'agit d'abord de favoriser la prise de conscience par l'individu de sa capacité d'agir, à travers notamment la construction d'une image de soi positive. Ensuite, le processus doit permettre l'acquisition d'un regard critique sur son environnement et sur les inégalités de pouvoir. La démarche se finalise par la transcription de cette prise de conscience à une échelle collective permettant d'envisager « l'agir sur » ou « l'agir avec » l'environnement.

Le projet associatif des 4 Chemins précise que l'association souhaite « *s'appuyer sur les potentialités des jeunes* » et leur permettre de « *développer leur capacité à agir* ». Par ailleurs, l'association « *considère que chaque jeune est une ressource essentielle pour construire toute société* ». Ainsi, sans retenir le terme précis d'*empowerment*, le processus d'émancipation et l'aspect politique sont affirmés.

J'ai en outre largement abordé la question de l'implication citoyenne des jeunes dans les actions portées autour de l'insertion. Il s'agit d'une démarche qui s'approche de l'*empowerment* au sens où elle permet aux jeunes d'agir pour et avec leur environnement dans une dimension collective.

Pourtant, même si la démarche d'évaluation interne et externe a largement associé le public, il n'en demeure pas moins qu'il n'existe pas d'instance formalisée de participation du public au sein de l'association. Les jeunes ne sont par ailleurs pas associés à la construction des missions ou chantiers qui leur sont confiés. Aussi cette participation citoyenne ne naît-elle pas d'une volonté collective, ni d'un regard critique sur leur environnement.

Développer une démarche participative plus soutenue s'appuyant sur la notion d'*empowerment* permettrait sans doute une plus grande implication des publics concernés par les actions d'insertion et le passage d'un processus d'insertion à un processus d'inclusion. L'inclusion pouvant se définir comme la capacité de participer à l'élaboration et à la mise en œuvre d'un projet de société. « *Cette forme d'inclusion va au-delà de la simple appartenance, du simple fait d'être compté, et touche la possibilité*

¹¹⁰ BACQUÉ M.H., BIEWENER C., 2013, *L'Empowerment, une pratique émancipatrice*, Paris : La Découverte, pp. 21-52.

*d'être représenté et pris en considération*¹¹¹. » En s'appuyant sur cette démarche, les actions menées par l'association ne pourraient que mieux participer à la construction identitaire des jeunes et endiguer les phénomènes de désaffiliation.

3.2.4 Une inscription dans les logiques de territoire à clarifier

A) Vis-à-vis des partenaires

Il est prévu, pour chacun des dispositifs d'insertion de l'association, que le jeune soit inscrit ou réinscrit à la Mission locale, en revanche rien n'est formalisé quant à l'articulation de l'accompagnement entre les deux structures. Ainsi, le travail mené avec les jeunes dans le cadre des différents dispositifs de l'association peut venir « parasiter » l'action de la Mission locale et empêcher à terme le jeune d'investir l'accompagnement proposé par ce partenaire. Par exemple, les actions menées au sein de l'association autour de l'aide à l'élaboration d'un projet d'insertion (recherche d'emploi, de formation ou de stage pour vérifier le projet) sont très proches de ce qui peut être proposé par la Mission locale.

Ainsi, si les Missions locales des deux communes trouvent tout à fait pertinentes les dispositifs que nous menons, jugeant qu'ils s'adressent à un public qu'elles n'arrivent pas à mobiliser, elles nous reprochent en revanche de ne pas assez intégrer leur savoir-faire au sein de ces dispositifs.

Par ailleurs, *« l'accompagnement global des situations nécessite aujourd'hui l'organisation des complémentarités d'expertises multiples : pour garantir une cohérence des parcours, l'action des professionnels doit être coordonnée. Mais pour que les professionnels puissent effectivement se situer dans des logiques de coopération, cela suppose que leurs efforts soient légitimés et encouragés par des stratégies convergentes des institutions qui les emploient*¹¹². »

En l'occurrence, l'association s'inscrit dans une dynamique de réseau pour solliciter l'ensemble des leviers disponibles à destination des jeunes en difficulté d'insertion. Il manque cependant, à Nanterre comme à Colombes, une instance inter-partenaire permettant de réfléchir à l'articulation des réponses adaptées aux besoins d'insertion à l'échelle du territoire. Il serait pourtant nécessaire de favoriser la complémentarité et la coordination entre les dispositifs existants (ceux de l'association, mais aussi la garantie jeunes, les emplois d'avenir, les CLIJ, etc.) pour favoriser les logiques de parcours.

¹¹¹ LAZZERI C., NOUR S., (sous la dir. de), 2009, *Reconnaissance, identité et intégration sociale*, Nanterre : Presses universitaires de Paris Ouest, pp. 23-43.

¹¹² BOURGUIGNON B., juillet 2015, *Reconnaître et valoriser le travail social*, Rapport de Madame Brigitte Bourguignon, députée du Pas-de-Calais à Monsieur Manuel Valls, Premier ministre.

Cette démarche serait d'autant plus opportune qu'elle correspond tout à fait à la vision du partenariat mené au sein de l'association, et que ce type d'instance existe concernant d'autres problématiques (décrochage scolaire par exemple).

B) Dans le lien avec les villes

Les deux communes d'intervention soutiennent et défendent largement le travail mené par l'association. L'inscription forte des 4 Chemins dans des instances portées par les municipalités et la lisibilité du travail mené favorisent l'image de l'association. Par ailleurs, par le biais des appels à projets de la politique de la ville, certaines actions (dont les chantiers éducatifs et le SCC) sont cofinancées par les villes.

En revanche, si sur la commune de Nanterre plusieurs chantiers éducatifs nous sont proposés par les services de la ville, notamment dans le cadre de la gestion urbaine de proximité, ce n'est pas le cas à Colombes, où un travail reste à mener pour convaincre la ville de nous proposer des chantiers.

Par ailleurs, les services jeunesse des deux communes commencent depuis quelques années à mettre en place des chantiers qui ressemblent en tout point aux chantiers éducatifs portés par la prévention spécialisée. L'objectif pour les communes est d'orienter le travail des espaces jeunesse vers un public plus âgé, mais aussi de se positionner comme étant capables de répondre au manque d'emploi dans les quartiers. Ces chantiers ne s'inscrivent en revanche pas dans une démarche d'accompagnement et demeurent des réponses ponctuelles.

Dès lors, il serait intéressant de travailler sur l'harmonisation et la complémentarité des actions de l'association et des politiques jeunesse concernant l'insertion, mais également sur une programmation annuelle des chantiers éducatifs proposés à l'association par les communes.

C) Par rapport à la politique du Conseil Départemental

Si le travail de l'association est bien reconnu par le CD, il n'en demeure pas moins que ce dernier commence à exiger une plus grande clarification entre les actions relevant de la prévention spécialisée et celles relevant de l'établissement d'insertion.

En effet, bien que les budgets entre les deux établissements soient séparés, 4C Insertion s'appuie largement sur les moyens de l'établissement de prévention spécialisée tant au niveau humain que matériel. Cette situation est connue des services du CD, qui jusqu'à présent l'ont acceptée. Pourtant, lors du compte administratif 2015, le CD a rejeté pour la première fois une dépense au motif qu'elle était imputable à l'établissement d'insertion. Si l'incidence financière est relativement faible (réparation d'un véhicule), ce positionnement du CD traduit une volonté de clarification qui ne pourra que s'accroître au vu du contexte de restrictions financières.

En outre, alors que le schéma départemental 2012-2016 prévoit que la prévention spécialisée s'adresse à un public 11-25 ans, lors d'une rencontre récente avec la Direction enfance-famille du CD, l'éventualité d'un resserrement sur la tranche 11-21 ans a été évoqué. Bien que cela ne soit pas acté, il s'agit pourtant d'un élément à prendre en compte dans la perspective du renforcement de l'offre d'insertion de l'association.

3.2.5 Une articulation insuffisamment lisible entre les deux établissements

L'absence de projet d'établissement pour 4C insertion, au-delà de la question du droit des usagers et de l'organisation interne de l'association, impacte également la lisibilité de cet établissement par les partenaires, les financeurs, mais aussi le public. Ce manque de lisibilité est de plus favorisé par le fait que les deux établissements portent des actions d'insertion et qu'ils sont représentés par les mêmes interlocuteurs (direction, cadres, secrétariat, éducateurs).

De ce fait, lors de l'évaluation interne réalisée en 2014, 83 % des partenaires interrogés ne connaissaient pas l'existence de 4C Insertion, et l'action SCC est le plus souvent assimilée à l'établissement de prévention spécialisée.

Cette confusion doit être levée, dans le but notamment d'expliquer aux communes que 4C Insertion a besoin d'être plus soutenu, sans qu'elles puissent penser que c'est l'affaire du Conseil Départemental.

Dans une logique de parcours, il est également nécessaire de rendre compréhensible pour le public la différence entre les deux établissements, et de pouvoir expliquer pourquoi les cadres et les fonctionnements divergent.

L'association Les 4 Chemins a développé des réponses spécifiques concernant l'insertion au regard des besoins du territoire, mais, comme je l'ai mis en évidence, elles doivent être renforcées. En m'appuyant sur l'évolution des politiques publiques et sur les orientations du conseil d'administration, je souhaite offrir une réponse plus large, plus visible et plus structurée, privilégier la participation des jeunes accueillis, améliorer les articulations internes et la complémentarité de ces dispositifs avec l'existant sur le territoire. Le plan d'action que je vais décliner va donc présenter mes propositions pour renforcer ces actions, afin de favoriser l'inclusion d'un public en voie de désaffiliation, âgé de 16 à 25 ans et rencontré par les éducateurs de prévention spécialisée sur les quartiers d'intervention des communes de Nanterre et Colombes.

4 Renforcer les actions d'insertion

« *Force de propositions, l'association ne peut se contenter du toujours plus. Elle se doit de viser le toujours mieux, en pratiquant les ajustements, adaptations et parfois redéploiements des établissements ou services existants pour répondre à des besoins ciblés*¹¹³. » Mon action de directeur s'inscrit dans cette logique. Au-delà d'une volonté d'accroître l'offre d'insertion pour répondre aux demandes des jeunes, mon ambition n'est pas d'innover, ni de transfigurer ce qui marche déjà, mais de « viser le toujours mieux ».

Sans bouleversement, il est malgré tout question ici de changement, c'est-à-dire de modification et de transformation. Mon action s'inscrit dans les trois contextes de changement définis par Jean-Marie Miramon¹¹⁴. C'est un changement qui s'impose au regard d'une clarification nécessaire pour les partenaires et financeurs. C'est un changement lié à des opportunités existantes provoquées par l'évolution des politiques publiques, la bonne image dont bénéficie l'association et les moyens dont elle dispose. Enfin, c'est essentiellement un changement voulu, pour permettre une meilleure organisation interne et surtout une meilleure prise en compte des besoins et de la parole des jeunes.

« *Changer, c'est avant tout oser se regarder, élargir le cadre de l'expérience et accepter d'interroger les certitudes*¹¹⁵. » Cette démarche, pour être effective, doit être accompagnée et comprise. Elle nécessitera d'associer largement les salariés, les administrateurs, les partenaires, les financeurs et les usagers dans une démarche collective et progressive. Ces évolutions, qui impacteront nécessairement le champ des pratiques, seront d'autant mieux acceptées qu'elles apporteront une plus-value pour les éducateurs. Elles imposeront d'explicitier quelle est la part non négociable, qui appartient à la direction et concerne notamment la question des objectifs, et la part négociable dans la mise en œuvre sur le terrain.

Si la mise en œuvre du changement appartient à ma fonction de directeur, elle doit auparavant être validée par l'instance gouvernante de l'association. Je souhaite donc soumettre au conseil d'administration le plan d'action qui va suivre. Cependant, il me paraît auparavant incontournable d'évoquer les valeurs sur lesquelles je m'appuie pour construire ma pratique.

¹¹³ MIRAMON J.M., COUET D., PATURET J.B., *op. cit.*

¹¹⁴ MIRAMON J.M., 2002, « Promouvoir le changement », *Les Cahiers de l'actif*, n° 314-317.

¹¹⁵ *Ibid.*

4.1 Les principes éthiques qui guident mon action

« L'éthique est une réflexion qui vise à déterminer le bien agir en tenant compte des contraintes relatives à des situations déterminées¹¹⁶. » L'éthique ne constitue donc pas une réponse universelle, mais plutôt une posture qui vise à interroger sous l'angle des valeurs les principes de l'action en fonction des situations rencontrées.

Mon rapport à l'éthique se joue à deux niveaux. Il implique que je sois en mesure de favoriser la réflexion éthique dans les équipes afin que prime la question du sens, mais aussi celle de la bienveillance dans l'action éducative avec les jeunes. Il s'agit également de construire mon positionnement de directeur et les choix que j'ai à faire à partir de certaines valeurs qui faciliteront « la prise de décision la plus juste possible¹¹⁷ ».

Roland Janvier¹¹⁸ définit trois axes qui peuvent guider une posture éthique de directeur et qui correspondent à mes valeurs :

- Assumer la conflictualité inhérente à toute organisation collective

La conflictualité n'est pas le conflit, ni l'opposition stérile. Elle permet l'émergence des divergences de points de vue et la construction des désaccords. Lorsque aucun compromis n'est trouvé, l'objectif est pour le moins que « le désaccord issu des débats soit plus riche que le désaccord qui existait au départ, éclairé autrement, mieux compris, mieux perçu par les protagonistes¹¹⁹. »

Assumer la conflictualité, c'est pour moi accepter de ne pas avoir la maîtrise totale du projet, non seulement dans sa conception, mais aussi dans sa mise en œuvre. Cela sous-entend qu'en amont de la prise de décision j'associe, consulte et laisse la place à d'autres idées que les miennes. Au-delà de la prise de décision, j'accepte que le projet soit sans cesse en adaptation, du fait notamment de ceux qui le portent auprès des jeunes. C'est dans ce sens que je m'appuie le plus souvent sur un management participatif. Cette approche du management est « l'affirmation d'une croyance en l'homme capable d'engagement à condition qu'il soit placé dans les conditions favorables¹²⁰ ».

- S'engager auprès des professionnels et des usagers

Concernant les professionnels, il s'agit d'accepter que nous soyons inscrits dans un projet commun, dans une même dynamique qui n'empêche pas la singularité des places et des

¹¹⁶ *Le Questionnement éthique dans les établissements et services sociaux et médico-sociaux*, octobre 2010, Recommandation de bonnes pratiques professionnelles de l'ANESM.

¹¹⁷ *Ibid.*

¹¹⁸ JANVIER R., 7 février 2012, « Y a-t-il encore un directeur en institution ? Éthique, gouvernance et dirigeance », conférence donnée dans le cadre des 5^{es} Journées nationales de formation des cadres du domaine social et médico-social de la Fédération générale des PEP.

¹¹⁹ *Ibid.*

¹²⁰ MIRAMON J.M., COUET D., PATURET J.B., *op. cit.*

rôles. L'engagement auprès des usagers exclut cette notion de destin commun mais fait plutôt référence à la notion de sollicitude, c'est-à-dire à la capacité de faire attention à l'autre en tant que personne. « *C'est "tout l'homme" du directeur qui se trouve engagé dans l'aventure relationnelle de la bienveillance portée à autrui¹²¹.* » Ainsi être directeur induit de compromettre quelque chose de moi dans la relation à l'autre.

L'engagement du directeur doit permettre la cohérence de l'action. Mon rôle est de m'assurer que la multiplicité des actions éducatives menées s'inscrivent dans une cohérence globale dont le but est, tel que le définit le projet associatif, « *de conduire les jeunes vers l'autonomie : c'est-à-dire le développement de leurs capacités à construire leur avenir, seul et avec les autres, dans un environnement social et culturel le plus ouvert possible* ». Cet engagement signifie donc que je suis en accord avec le projet de l'association et avec les valeurs qui y sont défendues.

- Porter une responsabilité politique

La délégation du Président au directeur induit, dans un cadre délimité, un transfert du pouvoir au directeur qui ne peut, dès lors, être cantonné à un rôle technique. La délégation, et le pouvoir décisionnaire qui l'accompagne, impliquent que le directeur occupe une fonction politique.

Cette fonction politique se décline dans la mise en place de cadres de fonctionnement communs permettant l'exercice de la mission. Elle se décline aussi dans une vision symbolique permettant l'implication des salariés et des jeunes dans le projet. Pour cela, il faut « *rendre possible la participation à la vision d'ensemble, aux valeurs collectives et fondatrices du projet, à l'élaboration et à l'évaluation des réorientations communes¹²²* ».

Le travail social interroge nécessairement la question du vivre ensemble, du faire société qui ne peut pas se concevoir uniquement dans une logique descendante. Entre le projet associatif, la commande sociale et la commande publique, mon rôle est donc de garantir la reconnaissance de l'ensemble des acteurs comme producteurs de sens. Pour ce faire, outre la prise en compte de la parole des salariés, je dois favoriser l'émergence de la parole des jeunes. À partir de cette parole, dans le champ de compétences et le cadre d'intervention de l'association, il m'appartient d'agir, dans une certaine mesure, pour une transformation sociale. Le lien s'impose ici avec la notion d'*empowerment*.

Il est important de préciser que la prise de risque est, à mon sens, un des éléments inhérents à la fonction de direction, et qu'elle ne doit pas être empêchée par le « poids » de la responsabilité. En effet, « *il n'est pas pire politique de direction que celle qui refuse*

¹²¹ JANVIER R., *op. cit.*

¹²² MIRAMON J.M., COUET D., PATURET J.B., *op. cit.*

*les décisions pour éviter de se tromper*¹²³ ». Ainsi, il était nécessaire pour moi, avant d'accepter le poste de directeur, de savoir quel droit à l'erreur m'était reconnu par le CA au même titre que je le reconnais pour les autres salariés de l'association. Sans m'exempter des responsabilités inhérentes à ma fonction, cette reconnaissance du droit à l'erreur est une marque de confiance nécessaire à l'exercice de mon métier de directeur.

C'est à partir de ces valeurs que je conçois mon éthique de direction comme une éthique de responsabilité telle que la définit Max Weber¹²⁴, c'est-à-dire, à l'opposé d'une éthique de conviction, une éthique qui implique que je suis capable d'assumer la responsabilité de mes actes. Cette responsabilité, je l'assume en interne à l'égard des usagers, des personnels et du conseil d'administration, mais aussi en externe à l'égard des partenaires et des financeurs.

4.2 Prendre appui sur l'expertise de l'association, les politiques publiques et les dynamiques territoriales pour renforcer et diversifier l'offre d'insertion

Mon objectif est de créer des dispositifs qui pourront accueillir plus de jeunes, fonctionner sur l'ensemble de l'année et autoriser ainsi des entrées et sorties permanentes, la modulation des parcours individuels et le passage facilité d'un dispositif à un autre. Je souhaite également favoriser la reconnaissance des acquis durant ces parcours. La réalisation de cet objectif, qui requiert des ressources supplémentaires, est complexe dans le contexte économique actuel. Elle impose pour le directeur une veille stratégique des opportunités et une recherche de diversification dans les sources de financement.

4.2.1 Multiplier et diversifier les chantiers éducatifs et les séjours formation

Nous avons largement sensibilisé les services de la politique de la ville et les bailleurs sociaux à l'importance des chantiers éducatifs dans notre accompagnement des jeunes, mais aussi comme vecteur d'amélioration du cadre de vie et des relations entre les jeunes et les autres habitants des quartiers. Parallèlement, je participe systématiquement aux « diagnostics en marchant » mis en place par les services de la politique de la ville et qui visent à déterminer les besoins en termes d'amélioration de la qualité de vie concernant le patrimoine des bailleurs. L'identification de ces besoins permet de décliner des objectifs qui seront repris dans la convention d'abattement de la taxe foncière sur les propriétés bâties dont bénéficient les bailleurs (cet abattement est dorénavant inscrit dans les contrats de ville). Cette démarche entrepreneuriale que je compte poursuivre a permis que

¹²³ MIRAMON J.M., COUET D., PATURET J.B., *op. cit.*

¹²⁴ WEBER M., 1995, *Le Savant et le politique*, Paris : Plon, 10/18, p. 142.

la convention qui vient d'être signée à Colombes prévoit l'attribution par les bailleurs d'un minimum de dix semaines de chantiers éducatifs concernant l'amélioration du cadre de vie (peinture et espaces verts essentiellement). La convention n'est pas encore signée à Nanterre, mais il paraît raisonnable d'envisager le même résultat, ce qui permettrait de doubler le nombre de chantiers éducatifs menés avec des bailleurs.

En ce qui concerne les chantiers éducatifs commandités par les services de la mairie (décoration, vidéo, animation), nous bénéficions chaque année à Nanterre de cinq à six semaines de chantiers. À Colombes, en revanche, nous n'avons pas eu de propositions depuis le changement de municipalité en 2014. J'ai donc là un travail de « lobbying » à effectuer, pour défendre les intérêts d'une telle démarche qui permet en outre de varier les supports de chantiers éducatifs et de mobiliser plus facilement le public féminin.

Je souhaite par ailleurs multiplier le nombre de séjours formation avec l'objectif ici aussi de diversifier les supports. Il existe nombre de formations courtes permettant l'accès à un premier diplôme, et parfois l'accès à des contrats courts.

Le budget activité de l'établissement de prévention spécialisée est suffisant pour intégrer le coût de ces nouveaux séjours, et j'ai reçu l'assentiment des CLIJ des deux communes pour prendre en charge le coût d'un nombre plus important de formations.

Ainsi, mon objectif est d'arriver à un total de 30 semaines de chantiers et de 8 séjours formation chaque année. Cela permettrait de répondre à la demande du public – pour rappel, 120 à 150 jeunes par an seraient susceptibles d'intégrer une de ces actions.

4.2.2 Obtenir un agrément d'association intermédiaire pour les chantiers éducatifs

En mai 2011, une circulaire a modifié les règles définies par la circulaire du 29 juin 1999 en définissant de nouvelles modalités de conventionnement des chantiers éducatifs¹²⁵. Ce texte prévoit que les associations de prévention spécialisée ne sont plus obligées de passer par un portage extérieur, mais peuvent faire directement une demande d'agrément d'AI au titre des chantiers éducatifs. *« Si ce conventionnement est accordé, elles bénéficient des avantages qui y sont liés : embauche en contrat d'usage et exonérations accordées aux AI. En revanche, les chantiers éducatifs ne peuvent bénéficier ni de l'aide à l'accompagnement, ni d'une aide des fonds départementaux d'insertion¹²⁶. »*

Je vais donc demander ce conventionnement auprès du Conseil départemental d'insertion par l'activité économique. Il permettrait d'inscrire la pratique des chantiers

¹²⁵ Additif à la circulaire DGEFP n° 2008-21 du 10 décembre 2008 relative aux nouvelles modalités de conventionnement des structures de l'insertion par l'activité économique.

¹²⁶ *Ibid.*

éducatifs dans le cadre réglementaire et de bénéficier d'exonérations de charges substantielles. Ces exonérations de charges (12 000 euros par an au regard de l'activité chantier éducatif de 2015 ; 20 000 euros par an dans l'objectif de 30 semaines de chantiers éducatifs) ajoutées à la dotation du CD pour des embauches ponctuelles (20 000 euros) et aux financements des chantiers éducatifs par la politique de la ville (12 000 euros), permettraient d'assurer le recrutement d'un encadrant technique à temps plein¹²⁷. Ce serait une garantie en termes de compétences et de fiabilité de l'encadrement.

4.2.3 Mettre en place un service civique collectif permanent

Je souhaite obtenir un agrément pour un nombre de volontaires plus importants (15 places) et pour des années pleines plutôt que pour des périodes de six mois. Cela serait parfaitement envisageable, d'une part au regard de la bonne image dont bénéficie le SCC mené par l'association, d'autre part au regard de « l'universalisation » du service civique. Nous pourrions alors proposer des temps d'engagement adaptés aux réalités de chaque jeune (entre six mois et un an) et viser chaque année une vingtaine de jeunes.

Selon les délégués du préfet de Nanterre et Colombes, des financements supplémentaires de l'État au titre de la politique de la ville seraient alors mobilisables. Deux bailleurs sociaux sont également prêts à financer largement l'action afin que des missions du service civique soient réalisées sur leur patrimoine sous l'angle du service à la personne et de l'écologie.

Nous avons par ailleurs été sollicités pour répondre à l'appel à projets concernant le financement des actions de prévention de la radicalisation, qui vise à soutenir « *des actions éducatives, citoyennes, d'insertion sociale et professionnelle en direction de jeunes identifiés par la cellule départementale de suivi*¹²⁸ ». Après une clarification du cadre d'intervention des deux établissements de l'association¹²⁹, j'envisage d'y répondre.

Il conviendra alors de réserver un certain nombre de places pour des jeunes orientés par la cellule départementale de suivi de la radicalisation, qu'ils soient ou non connus en amont par les éducateurs de prévention spécialisée. Cela me semble pertinent, d'autant

¹²⁷ Au-delà de la réalisation des chantiers éducatifs, l'encadrant technique a aussi en charge la réalisation de devis, la préparation du chantier et l'achat du matériel.

¹²⁸ Prévues par la circulaire du ministre de l'Intérieur du 29 avril 2014, les cellules départementales de suivi existent dans chaque département. Elles ont pour objet l'orientation vers un mode de prise en charge adapté des personnes pour lesquelles le signalement de radicalisation est avéré. En juin 2015, selon le rapport de la commission d'enquête sur la surveillance des filières et des individus djihadistes, 124 personnes avaient déjà fait l'objet d'un signalement avéré sur les Hauts-de-Seine. Selon des échanges récents avec la préfecture, elles seraient aujourd'hui plus du double.

¹²⁹ Voir : 4.3.2. Placer le public accueilli au centre du projet.

que je partage totalement l'avis de Patrick Kanner, qui présente le service civique comme « *une digue anti-radicalisation*¹³⁰ ».

Enfin, après avoir été interpellé par une responsable de la DDCS des Hauts-de-Seine, j'envisage de demander l'agrément jeunesse et sport qui permettrait de mobiliser des crédits spécifiques pour le SCC. L'ensemble de ces financements permettrait de rendre réalisable le développement du service civique collectif¹³¹.

Au-delà de la recherche de financements spécifiques, je souhaite aussi que soit repensée l'organisation du SCC, ce qui permettrait d'en diminuer le coût, mais aussi de favoriser l'individualisation des parcours et la mixité des publics.

À ce titre, je développerai l'intermédiation, qui est une des mises en œuvre possibles du service civique : une structure disposant d'un agrément d'accueil (4C Insertion) met à disposition des jeunes pour la réalisation de certaines missions, dans le cadre d'une convention avec d'autres structures (associations locales, services municipaux). Ces missions sont encadrées par la structure conventionnée, l'accompagnement du jeune restant assuré par la structure qui dispose de l'agrément. Cette solution permettra de singulariser les parcours des jeunes et d'alléger le coût de l'encadrement des missions.

Quelques places du SCC seront en outre réservées à des jeunes ayant eu l'occasion de développer des compétences techniques susceptibles d'être utilisées dans la réalisation des missions (y compris des jeunes ne relevant pas de la prévention spécialisée). L'objectif est de développer la mixité des publics au sein du dispositif, mais aussi de favoriser l'entraide en s'appuyant sur les compétences des jeunes plutôt que d'envisager le recours systématique à des embauches pour assurer l'aspect technique des missions.

4.2.4 Créer de nouveau un atelier chantier d'insertion

Pour renforcer l'offre d'insertion de l'association, je demanderai au Conseil départemental d'insertion par l'activité économique un agrément pour un nouvel ACI. Cette demande portera sur 12 places à l'année avec des salariés en insertion embauchés pour des périodes de 6 mois renouvelables. J'ai déjà rencontré les responsables de l'insertion par l'activité économique de la DIRECCTE, qui m'ont laissé entendre que cet agrément (tout comme celui d'association intermédiaire) pourrait être obtenu. La DIRECCTE posant toutefois une condition préalable : 30 % des places de cet ACI devront être réservées aux personnes de plus de 45 ans bénéficiaires du revenu de solidarité active (RSA), ce qui, de mon point de vue, serait intéressant pour renforcer la mixité du public.

¹³⁰ Patrick Kanner, ministre de la Ville, de la Jeunesse et des Sports, interviewé par RTL le 12 janvier 2016, disponible sur Internet : <http://www.rtl.fr/actu/societe-faits-divers/le-service-civique-est-une-digue-anti-radicalisation-affirme-patrick-kanner-7781296572>

¹³¹ Voir Annexe 1 : Éléments budgétaires relatifs à 4C Insertion.

Cet ACI permettrait d'offrir plus de places en insertion aux jeunes et conforterait la logique de parcours en interne : un service civique collectif plus particulièrement dédié à l'insertion sociale, un atelier chantier d'insertion avec des objectifs de sorties vers l'emploi ou la formation. Un même jeune pourrait bénéficier successivement des deux dispositifs.

Les ateliers chantiers d'insertion menés par l'association en 2009 et 2012 n'ont pas été renouvelés du fait de contraintes budgétaires trop importantes, mais les données ont changé et rendent ce projet réalisable aujourd'hui¹³². En effet, en 2014, suite à un rapport de l'Inspection générale des affaires sociales et de l'Inspection générale des finances¹³³, une réforme du financement de l'IAE a été mise en place à travers plusieurs textes réglementaires¹³⁴. Ces textes ont imposé des conventionnements pluriannuels et ont simplifié le financement du secteur de l'IAE, en assurant un montant socle d'aide par poste de travail (fixé à 19 474 euros par équivalent temps plein en CDDI pour 2016¹³⁵) et une part modulable, pouvant aller jusqu'à 10 % de ce montant.

Le reste des produits d'un ACI provient majoritairement des revenus commerciaux, c'est-à-dire de la vente de biens ou de services qui ne peuvent toutefois pas excéder 30 % du coût global du dispositif. En l'occurrence, le bailleur Immobilière 3F, avec lequel nous menons depuis plusieurs années des chantiers éducatifs, nous a sollicités pour mettre en place un ACI. Ce bailleur est prêt à budgéter plus de 70 000 euros de travaux annuels avec un engagement sur trois ans (peinture, création et entretien de jardins partagés, mise en place de campagnes de sensibilisation écologique). Suite à la fermeture de la régie de quartier de Colombes, la mairie de Colombes et l'office municipal HLM seraient également prêts à nous confier des contrats dans le cadre d'un ACI.

D'autres financements pourraient également être mobilisés au titre du Fond social européen¹³⁶ (ce qui avait déjà été le cas pour l'ACI de 2012), mais aussi en lien avec l'ouverture de l'ACI à d'autres publics, au titre de l'appel à projets « Insertion par l'activité

¹³² *Ibid.*

¹³³ PELOSSE H., FILLION S., CLAUDON V., et al., janvier 2013, *Le Financement de l'insertion par l'activité économique*, Rapport de l'Inspection générale des finances et de l'Inspection générale des affaires sociales.

¹³⁴ Loi n° 2013-1203 du 23 décembre 2013 de financement de la sécurité sociale pour 2014, *Journal officiel* du 24 décembre 2013 ; Instruction DGEFP n° 2014-2 du 5 février 2014 relative au pilotage des dispositifs de l'insertion par l'activité économique ; Décret n° 2014-197 du 21 février 2014 portant généralisation de l'aide au poste d'insertion et diverses mesures relatives à l'insertion par l'activité économique, *Journal officiel* du 23 février 2014 ; Arrêté du 6 mars 2014 fixant le montant de l'aide financière aux structures de l'insertion par l'activité économique, *Journal officiel* du 15 mars 2014 ; Décret n° 2014-728 du 27 juin 2014 relatif aux modalités d'application de la participation financière des départements à l'aide au poste d'insertion en faveur des structures de l'insertion par l'activité économique, *Journal officiel* du 29 juin 2014.

¹³⁵ Arrêté du 14 janvier 2016 fixant le montant de l'aide financière aux structures de l'insertion par l'activité économique, *Journal officiel* du 23 janvier 2016.

¹³⁶ Le programme opérationnel pour l'emploi et l'inclusion du Fond social européen 2014-2020 concerne le secteur de l'IAE.

économique » du Conseil Départemental, qui prévoit des financements spécifiques pour l'accompagnement des personnes au RSA.

4.2.5 Favoriser la reconnaissance des acquis pour le public

Mon objectif est de permettre la reconnaissance officielle, valorisante et valorisable, des compétences acquises pour les jeunes inscrits dans le SCC et dans l'ACI.

Concernant l'ACI, je pourrai m'appuyer sur la démarche de reconnaissance des savoir-faire proposée par l'Association pour la formation professionnelle des adultes. Il est aussi possible d'envisager pour les salariés de l'ACI qu'ils passent le certificat de qualification professionnelle « salarié polyvalent » créé en 2011 par le réseau Chantier École. Le dispositif « Différents et compétents » propose également une démarche de reconnaissance de compétences par le biais d'une certification, notamment pour les personnes relevant de l'IAE.

Par ailleurs, le Comité paritaire interprofessionnel national pour l'emploi et la formation a développé le certificat CléA. Ce certificat s'appuie sur un socle « *constitué de l'ensemble des connaissances et compétences qu'il est utile pour une personne de maîtriser afin de favoriser son accès à la formation professionnelle et son insertion professionnelle*¹³⁷ ». À la différence des dispositifs précédemment cités, le dispositif CléA ne valide pas des compétences techniques mais l'acquisition de connaissances et de savoir-être (connaissance du français et des règles de base du calcul, aptitude à travailler en autonomie, capacité à apprendre, etc.). Il serait adapté à l'ACI comme au SCC.

Pour mener cette démarche de reconnaissance des acquis, je m'appuierai sur un accompagnement extérieur (comme l'Organisme de formation des entreprises sociales apprenantes) afin de structurer l'aspect formation dans le cadre des parcours d'insertion.

4.3 Consacrer l'établissement d'insertion

Si la question du regroupement de l'ensemble des activités liées à l'insertion au sein de 4C Insertion pour en faire un pôle pourrait se poser, il me paraît malgré tout stratégique de maintenir la répartition des actions entre les deux établissements.

En effet, les chantiers éducatifs appartiennent historiquement au champ de la prévention spécialisée. Comme les séjours formation, ils constituent un premier niveau de réponse à la demande d'insertion des jeunes. Ce sont aussi des outils de diagnostic, permettant d'identifier les freins existants, les problématiques sociales et éducatives à traiter. Il est pertinent que ces actions continuent à relever du champ de la prévention spécialisée.

¹³⁷ Décret n° 2015-172 du 13 février 2015 relatif au socle de connaissances et de compétences professionnelles, *Journal officiel* du 15 février 2015.

Pour sa part, l'établissement d'insertion est adapté pour porter le service civique collectif et l'atelier chantier d'insertion, dispositifs qui ne relèvent pas de la protection de l'enfance. Cela permettra en outre de continuer à s'adresser aux plus âgés, même si le mandat de la prévention spécialisée est ramené aux 11-21 ans dans le cadre du prochain schéma départemental de la protection de l'enfance.

En revanche, il est difficile d'affirmer que 4C Insertion est aujourd'hui un établissement autonome. Il est placé dans l'ombre de l'établissement de prévention spécialisée, ce qui nuit à sa visibilité, à sa lisibilité, mais aussi à son évolution et à sa pérennité.

Pour une plus grande clarification, je demanderai d'abord au conseil d'administration de donner un nom à l'établissement de prévention spécialisée. Il est pour le moment appelé par le même nom que l'association (Les 4 Chemins), ce qui induit de la confusion.

Mais la question de l'identité ne se résume pas à la dénomination des établissements. Elle est avant tout définie par leur projet. Ainsi, l'écriture d'un projet d'établissement propre à 4C Insertion est une étape incontournable pour renforcer cet établissement. Ce projet d'établissement devra permettre une meilleure prise en compte du public et favoriser la notion de parcours d'insertion. L'autonomie de 4C Insertion doit par ailleurs se fonder sur une gestion patrimoniale adaptée à l'accroissement des actions d'insertion.

4.3.1 Réaliser un projet d'établissement pour 4C Insertion

Concernant l'établissement d'insertion, si le projet d'établissement n'est pas une obligation légale, il s'agit en revanche d'un incontournable vecteur de sens. Il doit offrir des garanties de qualité dans la construction des réponses aux besoins d'insertion, et prévoir la structuration et l'organisation du travail. Pour les cadres, c'est un outil de pilotage tant dans l'écriture du document, qui doit permettre de fédérer les salariés et de porter les changements nécessaires (et notamment l'accroissement prévu de l'activité), que dans la mise en œuvre de ce projet au quotidien. Dans les relations partenariales, enfin, et avec les financeurs, il s'agit d'un outil permettant de rendre l'action lisible.

A) Les enjeux du projet d'établissement

Le projet d'établissement n'a pour seule vocation de formaliser l'existant, « *il exerce une fonction transitionnelle, liant le passé, le présent et l'avenir*¹³⁸ ». À ce titre il devra intégrer plusieurs enjeux :

- S'appuyer sur l'expérience capitalisée. Le projet ne part pas d'une feuille blanche, des savoir-faire ont été développés depuis plusieurs années au titre de l'insertion,

¹³⁸ LEFEVRE P., 2011, *Guide du métier de directeur en action sociale et médico-sociale*, 3^e édition, Paris : Dunod, 495 p.

des évolutions ont été apportées. Ce projet doit être vécu par les salariés comme une opportunité de mettre en valeur et d'améliorer le travail mené. Il doit aussi favoriser la cohérence entre les deux établissements et la construction d'une culture commune.

- Intégrer les évolutions liées au contexte. De par ses activités, 4C Insertion relèvera du champ de l'économie sociale et solidaire (ESS)¹³⁹ et pourra, de droit, obtenir l'agrément « entreprise solidaire d'utilité sociale ». Cette reconnaissance devra permettre une plus grande visibilité. Elle favorisera la possibilité d'être accompagné dans l'élaboration du projet, et facilitera le cas échéant l'accès à des marchés publics. Le projet devra cependant répondre aux principes de l'ESS en s'appuyant sur un fonctionnement démocratique et participatif, et en basant ses activités sur la solidarité et l'utilité sociale. Il doit aussi pouvoir s'inscrire dans des dynamiques locales. Il faudra ainsi trouver le point d'équilibre entre les exigences partenariales ou politiques et notre expertise technique.
- Être au plus près des demandes et des besoins du public. Au-delà des éléments de diagnostic dont je dispose, je souhaite donc associer à la construction du projet des jeunes qui ont, par le passé, participé à des actions portées par l'établissement d'insertion. Cette participation du public devra en outre perdurer dans la mise en œuvre du projet. C'est mon ambition dans une perspective de développement de l'*empowerment*, et c'est aussi une obligation faite au secteur de l'ESS.
- S'inscrire dans une cohérence associative. C'est le rôle du conseil d'administration de juger de la pertinence d'écrire un projet d'établissement, et de le valider une fois qu'il sera rédigé. Mon rôle de directeur sera de construire les modalités de travail permettant son élaboration, d'en assurer ensuite la mise en œuvre et d'en être le garant. Dans cette démarche, il importe à tous les niveaux de s'assurer que le projet d'établissement correspond bien aux orientations définies dans le projet associatif. L'investissement conjoint de membres du conseil d'administration et de la direction dans l'élaboration du projet doit offrir la garantie de cette cohérence.

B) L'élaboration du projet d'établissement

Pour construire le projet, je m'appuierai sur une démarche participative. Je souhaite pouvoir donner à chacun la possibilité de s'affirmer dans l'élaboration d'un projet partagé. Des groupes de travail thématiques seront donc mis en place.

¹³⁹ Loi n° 2014-856 du 31 juillet 2014 relative à l'économie sociale et solidaire, *Journal officiel* du 1^{er} août 2014.

a) *Les acteurs*

J'associerai à l'élaboration du projet des salariés de l'établissement de prévention spécialisée pour m'appuyer sur leur expérience : représentants de chaque équipe, chefs de service, coordinateur du SCC, secrétariat, intervenant technique.

Je souhaite également que soient associés à la démarche les partenaires de l'insertion sur le territoire, pour bénéficier de leur expertise, mais aussi pour m'assurer de la complémentarité de l'offre et identifier les espaces de collaboration.

b) *Le comité de pilotage*

Un comité de pilotage sera mis en place afin de veiller au bon déroulement de la démarche. Il devra aussi s'assurer que figure bien l'ensemble des éléments nécessaires à un projet d'établissement, et que celui-ci est cohérent avec le projet associatif.

Il sera constitué d'administrateurs, du directeur et du directeur adjoint, de chefs de service, du coordinateur de l'établissement d'insertion et des représentants du personnel.

c) *Un intervenant extérieur*

Afin de bénéficier de conseils et d'un regard tiers sur la méthodologie et sur la production finale, j'envisage d'avoir recours à un accompagnement externe dans la démarche d'élaboration du projet d'établissement. Pour ce faire, je ferai une demande auprès du Dispositif local d'accompagnement, dispositif public qui a pour mission d'accompagner le développement des structures d'utilité sociale, et notamment les associations employeuses et les structures d'insertion par l'activité économique.

d) *Le calendrier*

La mise en place d'un calendrier précis est incontournable pour cadrer ce travail d'élaboration. Il sera établi par le comité de pilotage, en lien avec l'intervenant extérieur, qui fixera les diverses échéances pour le rendu des travaux menés par chaque groupe.

Au regard de l'expérience de l'association dans la construction de projets, j'estime à 6 mois la période de travail nécessaire à la construction du projet d'établissement.

4.3.2 Placer le public accueilli au centre du projet

A) Favoriser la participation du public

« Le projet d'établissement risque de ne représenter que la volonté du directeur si l'on s'arrête au comité de pilotage [...] mais il convient peut-être dans un premier temps "d'accepter d'être surpris par la parole de l'utilisateur"¹⁴⁰. »

¹⁴⁰ LHUILLIER J.M., 2009, *Le Droit des usagers dans les établissements et services sociaux et médico-sociaux*, 4^e édition, Rennes : Presses de l'EHESP, 271 p.

Je compte associer le public dès la phase d'élaboration du projet. Il s'agira de jeunes ayant déjà participé à des actions de 4C Insertion. Cette participation à la construction du projet d'établissement pourra se faire sous forme de « groupes-projets¹⁴¹ » qui « *ont pour mission de favoriser le pouvoir d'initiative et de renforcer la capacité d'agir et d'influer sur son propre environnement¹⁴²* ». Cette démarche d'*empowerment* doit permettre de recueillir les avis mais aussi les propositions des jeunes concernant le projet. Elle se réalisera à travers la mise en place de commissions thématiques. L'auto-organisation sera favorisée pour ces groupes de travail. En cas de besoin, un accompagnement visant à faciliter l'organisation sera cependant proposé. À ce titre, je positionnerai deux éducateurs ayant participé à une formation sur le pouvoir d'agir et le développement social local.

Ces groupes disposeront en outre de moyens permettant de travailler (ordinateur, imprimante, etc.). Un retour des conclusions de ces groupes de travail sera systématiquement fait en ma présence et je pourrais, à la demande du groupe, être sollicité pour donner des éclaircissements ou pour échanger.

J'entends poursuivre cette démarche de « groupes-projets » et l'inscrire dans le fonctionnement de 4C Insertion en les considérant « *comme partie intégrante de la vie de l'établissement¹⁴³* ». Constitués de représentants du public de 4C Insertion, ces groupes pourront émettre des propositions d'actions ou de missions qu'ils souhaiteraient réaliser dans le cadre de l'ACI ou du SCC. Ils bénéficieront d'une dotation budgétaire et d'un accompagnement de projets pour les relations externes, les démarches administratives, etc.

Ils s'articuleront avec « des groupes d'expression »¹⁴⁴, réunions consultatives dans lesquelles l'ensemble du public accompagné par 4C Insertion sera invité à donner son avis sur des points d'actualité, sur les fonctionnements du groupe, sur des projets, etc.

B) Assurer en interne les logiques de parcours

Dissocier clairement les deux établissements ne doit pas être antinomique avec la notion de parcours d'insertion.

Ainsi, concernant l'établissement de prévention spécialisée, je souhaite que les chantiers éducatifs et les séjours formation soient pleinement utilisés comme des plateformes

¹⁴¹ *Expression et participation des usagers dans les établissements des secteurs relevant de l'inclusion sociale*, mars 2008, Recommandation de bonnes pratiques professionnelles de l'ANESM.

¹⁴² LHUILLIER J.M., 2009, *op. cit.*

¹⁴³ *Expression et participation des usagers dans les établissements des secteurs relevant de l'inclusion sociale*, *op. cit.*

¹⁴⁴ *Ibid.*

d'orientation vers l'établissement d'insertion, ou vers des réponses mises en œuvre par d'autres acteurs du territoire. Pour ce faire, une fiche de suivi post chantier éducatif ou séjour formation sera construite avec les équipes, et des temps de bilan et objectifs de parcours individuels d'insertion seront formalisés.

Toujours pour assurer la notion de parcours, des conventions seront établies pour chaque jeune accompagné par la prévention spécialisée et orienté vers l'établissement d'insertion. Elles définiront la manière dont l'accompagnement du jeune sera réparti entre les deux établissements, ainsi que les modalités de transition en début et en fin de prise en charge dans l'établissement d'insertion. Ces conventions seront signées par les deux établissements et par le jeune ou ses représentants légaux.

C) Permettre des orientations externes

À travers un projet d'établissement propre, 4C Insertion pourra se détacher pleinement du cadre et des principes de la prévention spécialisée. Cela permettra d'ouvrir en partie l'établissement à des jeunes ne relevant pas d'un accompagnement éducatif par l'association. Des moins jeunes seront aussi accueillis conformément aux demandes de la DIRECCTE concernant les plus de 45 ans bénéficiaires du RSA.

En outre, l'établissement ne relevant pas du principe de « l'anonymat », les actions, et notamment le SCC, seront à même d'accueillir des jeunes en voie de radicalisation orientés par la cellule départementale de suivi.

4.3.3 Adapter le patrimoine

L'établissement d'insertion, localisé dans un hangar inadapté et non conforme, ne bénéficie pas de conditions suffisamment bonnes pour fonctionner de manière autonome et sécurisée, et la situation se dégraderait encore avec une montée en puissance des actions.

Des travaux sont donc à envisager. Dans cette optique, j'ai pris contact avec l'entrepreneur qui a réalisé les travaux du siège de l'association en 2010 afin d'avoir une première estimation du coût des travaux envisagés. Ces travaux, possibles au regard du plan local d'urbanisme, permettraient la surélévation du hangar pour créer un deuxième étage (et porter ainsi la surface à 180 m²), l'installation de portes vitrées et de fenêtres de toit et l'aménagement intérieur (cuisine, sanitaires, salle de réunion, salle informatique, espace atelier, bureaux). Le coût des travaux est estimé à 200 000 euros. Des investissements en équipements et en véhicules devront aussi être réalisés.

L'importante capacité d'investissement dont dispose l'association permet de financer ces achats et travaux, y compris en dehors de l'accord du tiers financeur, à travers des fonds associatifs sans droit de reprise. Pour autant, il me paraîtrait stratégique que le

financement de ces travaux relève, en partie, des fonds propres sous contrôle du Conseil Départemental, ce qui permettrait de renforcer la légitimité de l'établissement d'insertion.

Le CD a montré son souhait de ne pas participer au budget de fonctionnement de 4C Insertion au titre de la protection de l'enfance. Il me semble en revanche qu'il pourrait accepter de participer à l'investissement à travers des réserves déjà constituées par l'association et donc, sans débloquer de fonds supplémentaires.

Afin de convaincre le CD, je m'appuierai bien sûr sur la plus-value de 4C Insertion pour le public de la prévention spécialisée. Sachant que l'établissement sera aussi amené à accueillir des personnes de plus de 45 ans bénéficiant du RSA, je m'appuierai également sur le programme départemental de retour à l'emploi 2016 visant à accompagner les bénéficiaires du RSA dans leurs démarches d'insertion, et notamment en soutenant les structures d'insertion par l'activité économique.

Je demanderai donc au département la possibilité d'être reçu conjointement par les services de la protection de l'enfance et par les services emploi pour exposer le projet.

J'envisage également, pour asseoir plus encore l'établissement, de recourir à d'autres sources de financements, soit dans le cadre d'appels à projets de la Région, soit par des aides de l'État au titre du fonds départemental d'insertion.

4.4 Repenser l'organisation et mettre en place une politique de ressources humaines adaptée

« L'interdépendance entre stratégie, compétence et organisation est manifeste. Il n'est plus possible, il est même dangereux de penser l'un des termes indépendamment des autres¹⁴⁵. » Ma stratégie, de développement de l'activité et de la qualité, n'a ainsi de sens que si elle entre en résonance avec une organisation et des ressources humaines adaptées.

4.4.1 Dédier des moyens humains à l'insertion

Concernant l'établissement de prévention spécialisée, au regard des perspectives préalablement présentées de nouvelles ressources budgétaires pour les chantiers éducatifs, j'envisage le recrutement d'un encadrant technique à temps plein.

Par ailleurs, je demanderai aux chefs de service de désigner un référent insertion dans chacune des équipes de prévention spécialisée. Ce dernier sera positionné sur l'élaboration de chaque chantier éducatif et de chaque séjour formation. Il aura en charge le recensement de l'ensemble des demandes sur les quartiers respectifs d'intervention et

¹⁴⁵ GENELOT D., 2002, « Le défi de la complexité appelle d'urgence de nouveaux modes de management, *Les Cahiers de l'actif*, n° 314-317.

devra assurer l'interface avec les partenaires de l'insertion et avec 4C Insertion, en promouvant une logique de parcours pour les jeunes.

Concernant l'établissement d'insertion, je souhaite créer quatre postes : un encadrant de mission pour le SCC, un encadrant technique pour l'ACI, un conseiller insertion pour le public relevant des deux dispositifs et un cadre chef de service insertion. S'y ajouteront en permanence 12 salariés en CDDI pour l'ACI et 15 jeunes volontaires pour le SCC.

Ces nouvelles embauches donneront lieu à une actualisation de l'organigramme de l'association¹⁴⁶.

Dans un souci de clarification vis-à-vis du CD, je vais définir des critères de proratisation du temps de travail pour les services support (secrétaires comptables, agent technique et femmes de ménage) et pour la direction, qui seront en charge des deux établissements. Ainsi, le temps de travail dédié à 4C Insertion devra être financé par les ressources propres à l'établissement et non par la dotation du CD. Il en va de même pour certains frais de structure. En m'appuyant sur le nombre de salariés de chaque établissement (hors salariés en insertion), je pense retenir un taux de 10 % affecté à l'établissement d'insertion concernant le temps de travail, comme les frais de structure.

4.4.2 Clarifier la répartition du travail et les attentes pour chaque poste

Les fiches de poste sont « *indispensables pour clarifier les relations, tant hiérarchiques que fonctionnelles, des différents services entre eux et structurer la répartition du travail*¹⁴⁷ ». À l'image de la fiche de poste du chef de service de 4C Insertion¹⁴⁸ que je soumettrai au bureau du CA, je compte établir des fiches de poste pour chacun des postes créés. Je compte également modifier les fiches de poste des éducateurs référents insertion sur l'établissement de prévention spécialisée, des secrétaires comptables, ainsi que celle du directeur adjoint.

Outre la définition du poste et les listes de tâches à réaliser, ces fiches de poste définiront les relations hiérarchiques, les liaisons fonctionnelles et les niveaux de subdélégation de chacun avec des limites en termes d'autonomie, de prise de décision et de rendu compte. Cette formalisation des subdélégations est stratégique, notamment pour le directeur adjoint et pour le chef de service de 4C Insertion. Elle doit permettre une répartition de la charge de travail dans une optique d'efficacité, la complémentarité et l'utilisation de nouvelles ressources, dans une optique d'efficience, et la responsabilisation de chacun comme outil de valorisation.

¹⁴⁶ Voir Annexe 2 : Organigramme prévisionnel de l'association.

¹⁴⁷ MIRAMON J.M., COUET D., PATURET J.B., *op. cit.*

¹⁴⁸ Voir Annexe 3 : Fiche de poste du chef de service insertion.

Le recrutement de mon successeur en tant que directeur adjoint sera également l'occasion de retravailler sa fiche de poste et ses champs de délégation, et d'en discuter avec le Président.

Les chefs de service des deux établissements seront systématiquement associés à la construction des fiches de poste des personnes sur lesquelles ils ont un pouvoir hiérarchique.

4.4.3 Renforcer la communication interne

Beaucoup de points déjà abordés traitent de la communication interne : les relations du directeur avec le CA, la prise en compte de la parole des salariés et des usagers dans la construction et la mise en œuvre du projet, la construction de nouveaux outils (fiches, conventions internes).

Par ailleurs, à l'instar des équipes de l'établissement de prévention spécialisée, l'équipe de 4C Insertion bénéficiera de plusieurs espaces formalisés de communication (réunions d'équipe, analyse des pratiques, etc.).

J'entends en outre mettre en place une réunion mensuelle, que j'animerai, concernant la thématique insertion à l'échelle de l'association. Elle regroupera le chef de service insertion, le conseiller en insertion et les éducateurs référents de chacune des équipes de prévention spécialisée. Cette réunion devra permettre de travailler l'articulation entre les deux établissements, d'ajuster les outils et d'évaluer l'adaptation des réponses.

Dans la construction et la mise en œuvre de ce projet, la communication que je pourrai avoir avec les membres du CA est également essentielle. Il sera nécessaire qu'existent, dans les différentes instances associatives, des temps dédiés à l'établissement d'insertion. Le CA a de plus émis l'idée qu'un administrateur soit spécifiquement missionné sur la question de l'insertion. Ces mesures sont essentielles, à la fois pour rendre compte du travail mené et assurer la cohérence du projet avec les orientations politiques, mais aussi comme une garantie « *de distanciation à l'égard de la structure, des salariés et des personnes prises en charge*¹⁴⁹ ».

Enfin, les instances représentatives du personnel vont être amenées à évoluer. Les postes en CDDI étant intégrés au décompte des effectifs de l'association, le seuil des 50 salariés va être franchi, me laissant alors trois ans pour mettre en place une délégation unique du personnel. Dans les faits, j'organiserai les élections pour que cette nouvelle représentation soit possible dès que le seuil de 50 salariés sera franchi. Je désire en effet pouvoir m'appuyer sur les fonctions d'un Comité d'hygiène, de sécurité et des conditions

¹⁴⁹ MIRAMON J.M., COUET D., PATURET J.B., *op. cit.*

de travail et d'un Comité d'établissement le plus en amont possible, pour créer une véritable dynamique de collaboration dans la mise en œuvre de ce projet.

4.4.4 Adapter la politique de recrutement et de formation

Le recrutement permettant de pourvoir les emplois créés se fera à partir des fiches de poste. En fonction des savoir-faire et des compétences attendus, j'opterai pour des recrutements en externe ou pour des promotions internes¹⁵⁰.

J'avais dans un premier temps favorisé l'idée d'un recrutement externe pour me succéder au poste de directeur adjoint. Devenant directeur par le biais de la promotion interne, il me semblait intéressant d'apporter « du sang frais » au sein de la direction. Pour autant, ce travail de mémoire m'amène à penser qu'un recrutement interne d'une des chefs de service pourrait constituer pour moi une garantie quant aux compétences observées et au partage de la culture et des valeurs de l'association. Cela me permettrait ainsi de déléguer plus rapidement et de bénéficier de l'espace nécessaire pour piloter le projet de renforcement de l'insertion.

Par ailleurs, au regard des compétences développées, il me semblerait naturel que l'éducateur détaché six mois par an depuis trois ans en tant que coordinateur du service civique puisse accéder au poste de chef de service insertion.

Ces options de promotion interne, puisqu'elles concernent des cadres, seront à discuter avec le CA ainsi que le prévoit le document de délégation unique. Elles seront aussi à examiner au regard des fiches de poste.

Pour soutenir ces éventuelles promotions internes, pour en permettre d'autres et pour adapter les compétences aux besoins des publics (notamment sur le champ de l'*empowerment*), je m'appuierai sur une politique de formation adaptée. Elle « *permet, à court terme, de consolider l'existant, à moyen terme, de faciliter le changement, à long terme, de favoriser des changements fondamentaux par anticipation*¹⁵¹ ».

Dans cette optique, le plan de formation élaboré par le directeur, avec l'avis des représentants du personnel, est un outil important pour faire vivre le projet d'établissement. D'abord essentiellement centré sur la consolidation de l'existant, le plan de formation de l'association s'attache depuis quelques années à faciliter le changement, en soutenant l'accès à des formations susceptibles de permettre la promotion interne et d'introduire de nouvelles compétences au sein des équipes. Je poursuivrai l'exploitation de cet outil dans une vision stratégique pour faciliter les changements envisagés et ouvrir l'association à d'autres opportunités.

¹⁵⁰ Pour rappel, les salariés ont le droit de postuler en interne à tout recrutement ouvert à l'externe.

¹⁵¹ LEFEVRE. P., *op. cit.*

4.5 Renforcer la cohérence inter-institutionnelle et valoriser le projet

4.5.1 Défendre une communication externe ambitieuse

La question de la communication externe est cruciale dans la mise en place de ce projet qui va nécessiter l'implication de nombreux partenaires et financeurs.

Je compte poursuivre une stratégie de communication ambitieuse auprès de notre environnement afin de promouvoir et valoriser le projet, son utilité sociale et ses spécificités. À l'image de ce qui se mène pour l'établissement de prévention spécialisée, je développerai des réunions de présentation du rapport d'activité pour 4C Insertion, et je poursuivrai les comités de pilotage. J'utiliserai l'outil vidéo du SCC pour donner à voir le travail que nous menons et l'impact du public accueilli sur son environnement. Ces vidéos seront régulièrement mises en ligne sur Internet via la création d'une WebTV. Je proposerai enfin au conseil d'administration de faire une inauguration de 4C Insertion une fois les travaux terminés, en y conviant la presse municipale et régionale.

Par ailleurs, à l'instar de ce qui s'est fait dans l'association ces dernières années, je m'inscrirai dans des logiques de réseau pour représenter l'association au sein des différentes commissions ou instances locales. La participation à ces instances doit permettre de rendre visible et lisible l'établissement d'insertion, et de croiser les visions et les diagnostics. Elle doit aussi favoriser la compréhension mutuelle, les échanges et les ajustements pour améliorer la complémentarité des actions. Elle doit, de plus, aider l'association à faire entendre sa voix dans l'élaboration des politiques publiques locales.

4.5.2 Créer une instance de coordination portant sur les parcours de jeunes en difficulté d'insertion

Les efforts de complémentarité menés jusqu'alors entre les dispositifs développés en interne et les partenaires du champ de l'insertion, relèvent trop souvent du seul champ de la coopération. Si la coopération est nécessaire, je la juge insuffisamment efficace et efficiente car elle n'est pas accompagnée d'une dynamique de coordination, c'est-à-dire de pilotage de cette coopération. *« La coordination se situe dans la recherche d'une cohérence d'acteurs et de dispositifs, sachant qu'il n'est guère possible pour y parvenir, d'échapper à une formalisation des procédures¹⁵². »*

Je souhaite donc développer avec les partenaires de l'insertion du territoire œuvrant avec le public jeune une instance de coordination qui aura pour but d'éviter le cloisonnement et

¹⁵² JAEGER M., 2010, « L'actualité et les enjeux de la coordination des actions et des dispositifs », *Vie sociale*, n° 1.

la segmentation des dispositifs. Le but est de permettre l'instauration pour les usagers de véritables parcours d'insertion à l'échelle du territoire.

Sans arriver à une logique de guichet unique, il s'agit donc de développer un réseau insertion favorisant l'articulation entre les structures, les orientations vers les dispositifs adaptés et la permanence de l'accompagnement. L'objectif est de tendre vers « une compétence collective¹⁵³ ».

Cette instance de coordination pourrait prendre la forme d'une commission dont la fréquence de réunion serait à déterminer avec les partenaires. Cette commission serait en mesure d'effectuer des préconisations, en termes d'orientation, pour les jeunes les plus en difficulté sur la question de l'insertion.

La construction de cette instance ne pourra se faire qu'à partir d'une démarche collective, je serai pour ma part vigilant afin que soient pris en compte plusieurs éléments, qui me paraissent incontournables :

- L'incarnation de la fonction de pilote de cette commission. Il faut pour cela *« quelqu'un qui, appartenant à une des professions concernées, est capable de prendre suffisamment de recul pour permettre à chacun dans ce travail commun d'être le meilleur possible¹⁵⁴ »*. Cette personne n'a pas vocation à être décisionnaire, mais à garantir les conditions de fonctionnement de cette commission et l'expression de chacun.
- La prise en compte des spécificités des structures. Ce type de commission n'a pas pour objet de lisser les pratiques mais tend au contraire à profiter de la diversité des institutions. Il faut donc apprendre à connaître et accepter les divergences de points de vue, ainsi que le cadre qui s'impose à chaque professionnel. En ce sens, la question du respect du secret professionnel sera prédominante.
- La référence éducative ou sociale. La parole de celui qui a noué la relation de confiance, qui a établi le diagnostic et élaboré avec le jeune les premières réponses doit être centrale. C'est lui qui assure l'interface entre le public et la commission, et le suivi de la mise en œuvre des actions.
- La prise en compte de la parole des jeunes. La commission devra s'assurer que le référent qui présente la situation ne porte pas que sa vision de la situation mais présente aussi la parole du jeune. En outre, les préconisations de la commission ne pourront devenir effectives qu'avec l'accord des jeunes concernés.

¹⁵³ Terme employé par le Conseil supérieur du travail social dans son rapport intitulé « L'Usager au centre du travail social » paru en janvier 2007.

¹⁵⁴ LADSOUS J., 2010, « Vers une compétence collective », *Vie sociale*, n° 1.

4.6 Garantir la qualité à travers une démarche renforcée d'évaluation

La question de l'évaluation des actions décrites est essentielle. Elle doit me permettre de mesurer la qualité des réponses proposées et la plus-value pour le public. Elle doit aussi être une ressource pour guider mon pilotage et ma stratégie, en m'engageant dans une démarche d'amélioration. L'évaluation doit également me servir de base de communication à destination des financeurs et des partenaires. Enfin, elle doit favoriser la reconnaissance du travail et la valorisation des équipes de l'association.

« Un des enjeux majeurs de l'évaluation est de savoir au service de qui elle est réalisée. Des financeurs et des décideurs dans la perspective d'une bonne gestion [...], des professionnels pour comprendre leur pratique, ses effets et faire évoluer l'action réalisée ou au service des usagers pour améliorer la prestation offerte et mieux répondre à leurs besoins ?¹⁵⁵ » S'il est en effet pertinent d'identifier l'ensemble des destinataires de l'évaluation, je crois fermement que toute démarche d'évaluation aboutie n'a de sens que si elle s'adresse à l'ensemble des acteurs (public, partenaires, financeurs, salariés et administrateurs).

Le premier enjeu est de montrer à quels besoins répond le projet et dans quelle mesure. Pour cela je repartirai systématiquement des caractéristiques du public (âge, niveau de diplôme, nombre de problématiques connexes identifiées, nombre de jeunes concernés par les actions par rapport au nombre de demandes recensées).

Le deuxième enjeu est d'évaluer le niveau d'efficacité de l'établissement d'insertion. L'indicateur du type de sortie¹⁵⁶ (taux de retour à l'emploi et de sorties dynamiques) est donc incontournable, notamment pour l'ACI, mais insuffisant. *« Il semble y avoir un consensus de l'ensemble des acteurs concernés sur la nécessité d'élargir les critères de performance du secteur de l'IAE à d'autres indicateurs que le seul retour à l'emploi¹⁵⁷. »* L'enjeu est donc d'objectiver le travail réalisé en termes de modalités d'accompagnement (ratio d'encadrement, part du public ayant obtenu un diplôme ou une qualification, etc.). Il s'agit par ailleurs de pouvoir mesurer les effets des actions en termes d'insertion sociale (nombre de problématiques connexes résolues, nombre de rencontres avec des partenaires, nombre d'actions menées à destination de l'environnement du public).

¹⁵⁵ DUBECHOT P., 2000, « Des politiques sociales à la prévention spécialisée, la question de la place des usagers dans l'évaluation », *Les Cahiers de l'actif*, n° 288-291.

¹⁵⁶ Voir Annexe 4 : Indicateurs d'évaluation pour le projet porté par 4C Insertion.

¹⁵⁷ GALDEMAR V., GILLES L., SIMON M.O., décembre 2012, « Performance, efficacité, efficience : les critères d'évaluation des politiques sociales sont-ils pertinents », *Cahier de recherche du CRÉDOC*, n° 299.

Le contexte impose d'aller plus loin encore en m'appuyant sur une approche d'entreprenariat social basée sur « *des impératifs économiques allant de pair avec une finalité d'utilité sociale*¹⁵⁸ ». Il ne s'agit donc pas simplement de mesurer l'efficacité du travail, mais de le rattacher à une vision économique dans une logique d'efficience (évolution du coût moyen par jeune en sortie positive en fonction des types de financeurs, taux de sorties positives ramené à la durée des parcours). Il conviendra également de faire ressortir des indicateurs économiques liés à l'activité commerciale de l'ACI, et de pouvoir mesurer la plus-value pour les bailleurs sociaux (diminution des dégradations dans les espaces remis en peinture par les jeunes, nombre de locataires du parc social aidés par les jeunes en SCC, etc.).

Un des objectifs de ce projet étant de renforcer la qualité des parcours d'insertion, je compte par ailleurs développer des indicateurs adaptés à cet objectif (nombre de jeunes ayant participé au préalable à un chantier éducatif ou un séjour formation, nombre de jeunes inscrits successivement sur le SCC et sur l'ACI, nombre de relais mis en place avec les partenaires, nombre de préconisations effectuées en commission insertion, etc.).

« *La participation des usagers à l'évaluation constitue un levier puissant d'amélioration des pratiques. Il est conseillé de mener une réflexion préalable approfondie sur les conditions les plus propices à l'expression de leur parole dans ce cadre et de les associer le plus étroitement possible à tous les stades de la démarche*¹⁵⁹. ». Au-delà du recueil de l'avis des usagers, je souhaite donc les associer à la définition d'indicateurs qui pourraient leur sembler pertinents. En outre, je développerai des indicateurs permettant de mesurer l'émergence réelle de l'*empowerment* dans l'établissement d'insertion (nombre de réunions des groupes-projets et des groupes d'expression, nombre de projets mis en place émanant de ces groupes, etc.).

Ainsi, à partir d'une batterie d'indicateurs¹⁶⁰, je renforcerai l'inscription de l'association, et particulièrement de 4C Insertion, dans cette démarche d'évaluation visant à mesurer l'impact des actions et à ajuster, le cas échéant, le projet dans les années à venir.

¹⁵⁸ NOBLE F., BOUFFIN G., 2015, *Entreprendre et diriger en action sociale : gouvernance, dirigeance et management associatifs*, Malakoff : Dunod, Santé social, pp. 89-112.

¹⁵⁹ *La Conduite de l'évaluation interne dans les établissements et services sociaux et médico-sociaux*, avril 2009, Recommandation de bonnes pratiques professionnelles de l'ANESM.

¹⁶⁰ Voir annexe 4 : Indicateurs d'évaluation pour le projet porté par 4C Insertion

Conclusion

C'est dans un équilibre entre l'adéquation du projet avec les besoins du public, les dynamiques associatives internes et l'environnement partenarial et politique que j'ai construit ma stratégie globale. C'est à travers ces trois prismes qu'il me faut envisager les retombées du projet.

En termes de dynamiques associatives internes, je pense que le fait de développer les missions au regard du contexte et de l'adaptation aux besoins permet de consolider le sens du projet associatif. J'attends donc de la part du conseil d'administration qu'il me soutienne et me légitime pleinement dans la mise en place de ce projet.

Les changements qui en découlent peuvent, bien sûr, induire des fragilités internes ou des résistances, mais ce projet s'inscrit dans une continuité et une montée en puissance, plutôt que dans une transformation radicale. Alors certes, il me faudra être force de conviction, mettre en exergue le sens du projet, et associer le plus largement possible, mais je gage que je saurai emporter l'adhésion des salariés.

En termes d'environnement, le travail important de communication externe, de mise en avant des projets et des dynamiques d'évaluation porte ses fruits. L'expertise et les compétences de l'association sont largement reconnues sur des champs très divers¹⁶¹. Nul doute donc que je pourrai profiter d'un soutien appuyé de la part de plusieurs financeurs dans la réalisation de ce projet. Cependant, au regard de la multiplicité des financeurs, et notamment de l'implication importante des bailleurs, l'enjeu sera de s'inscrire pleinement dans une démarche d'entrepreneuriat social qui consiste à justifier les dépenses engagées par la démonstration de l'utilité sociale de l'action pour le public, mais aussi à l'échelle de territoires.

Nous bénéficions également d'une bonne image auprès des partenaires, mais il me faudra être convaincant pour expliciter la démarche *d'empowerment* à l'œuvre dans l'association. Si celle-ci peut être mieux comprise par les autorités (notamment parce qu'elle est mise en avant dans les nouvelles politiques de la ville), elle risque en revanche de générer des incompréhensions chez les partenaires de l'insertion (associés au parcours des jeunes) qui ne conçoivent pas forcément de laisser cette place-là au public.

¹⁶¹ À titre d'exemple, je viens d'être sollicité par la DDCS des Hauts-de-Seine pour participer à l'élaboration du Schéma départemental des services aux familles.

Un autre enjeu, concernant notre environnement, sera de favoriser des logiques de coopération et de coordination, et ce tant vis-à-vis des partenaires que des autres associations de prévention spécialisée du département. Dans cette optique, une des évolutions possibles du projet serait de pouvoir mutualiser l'activité chantiers éducatifs avec d'autres associations de prévention spécialisée, à l'échelle du département. Un seul agrément d'IAE serait à demander, des encadrants techniques pourraient intervenir sur plusieurs sites, et les tâches administratives seraient centralisées sur un pôle insertion. Au-delà de vertus organisationnelles ou budgétaires, cette mutualisation permettrait d'harmoniser les pratiques et de défendre une vision commune de l'importance des chantiers éducatifs.

Enfin, la légitimité de l'action trouve son fondement sur le terrain. La question de l'adéquation du projet avec les besoins du public est donc cruciale. Le projet doit permettre d'entretenir un niveau de réponse adapté afin que ne se renforcent pas les phénomènes d'exclusion existants sur nos quartiers d'intervention. En ce sens, l'évaluation devra être pertinente et régulière et l'association du public au projet devra être constante. La démarche d'*empowerment* devra aussi être la plus effective possible. Je crois en effet qu'il faut permettre aux usagers de s'organiser et de construire leurs propres ressources. Cela s'impose pour préserver la parole et la singularité de chacun. Cela s'impose aussi pour permettre l'émergence de dynamiques collectives, d'entraide et de solidarité, seules à même de pouvoir contrebalancer les dynamiques d'exclusion sociale. Alors que les politiques publiques de l'emploi fixent aux dispositifs de l'insertion par l'activité économique un objectif moyen de 60 % de sorties positives, dont 25 % en emploi durable, je m'interroge sur ce qui peut advenir des 40 % restants. Certes, les objectifs de sorties positives à l'issue de l'ACI porté par 4C Insertion seront supérieurs, pour autant il serait illusoire, dans le contexte économique actuel, d'imaginer qu'une solution sera trouvée pour tous et qu'il n'existera aucune rupture de parcours. D'autres niveaux de réponses seront peut-être à envisager dans le futur. En ce sens, je m'intéresserai particulièrement aux dix initiatives qui vont se mettre en place dans le cadre de la loi d'expérimentation territoriale visant à résorber le chômage de longue durée¹⁶² à partir du projet « territoire zéro chômeur de longue durée » initié par ATD Quart Monde¹⁶³.

¹⁶² Loi n° 2016-231 du 29 février 2016 d'expérimentation territoriale visant à résorber le chômage de longue durée, *Journal officiel* du 1er mars 2016.

¹⁶³ Ces expérimentations, portées par des structures de l'économie sociale et solidaire, devront permettre de créer, à l'échelle d'un territoire déterminé, un nombre d'emplois en contrat à durée indéterminée suffisant pour résorber intégralement le chômage de longue durée. Les emplois créés devront répondre à des besoins existants sur le territoire mais non satisfaits car peu solvables. La réorientation des coûts de la privation d'emploi servira à financer ces créations d'emploi.

Bibliographie

Ouvrages

AÏM R., 2014, *L'Essentiel de la théorie des organisations*, 7^e édition, Issy-les-Moulineaux : Éditions Lextenso, Gualino, 150 p.

BACQUÉ M.H., BIEWENER C., 2013, *L'Empowerment, une pratique émancipatrice*, Paris : La Découverte, 175 p.

CASTEL R., 2003, *L'Insécurité sociale. Qu'est-ce qu'être protégé*, Paris : Seuil, 95 p.

CHARLOT B., GLASSMAN D. (sous la dir. de), 1999, *Les Jeunes, l'insertion, l'emploi*, 2^e édition, Paris : PUF, 341 p.

DEQUIRE A.F., JOVELIN E., 2009, *La Jeunesse en errance face aux dispositifs d'accompagnement*, Rennes : Presses de l'EHESP, 176 p.

DUMOULIN P., DUMONT R., BROSS N., et al., 2006, *Travailler en réseau, Méthodes et pratiques en intervention sociale*, Paris : Dunod, 238 p.

LEFEVRE P., 2011, *Guide du métier de directeur en action sociale et médico-sociale*, 3^e édition, Paris : Dunod, 495 p.

LE REST P., 2004, *Méthodologie et pratiques éducatives en prévention spécialisée : construction d'un référentiel*, Paris : L'Harmattan, Éducateurs et prévention, 226 p.

LHUILIER J.M., 2009, *Le Droit des usagers dans les établissements et services sociaux et médico-sociaux*, 4^e édition, Rennes : Presses de l'EHESP, 271 p.

MIRAMON J.M., COUET D., PATURET J.B., 2012, *Le Métier de directeur, techniques et fictions*, 5^e édition, Rennes : Presses de l'EHESP, 276 p.

NOBLE F., BOUFFIN G., 2015, *Entreprendre et diriger en action sociale : gouvernance, dirigeance et management associatifs*, Malakoff : Dunod, Santé social, 192 p.

Ouvrages consultés

BARREYRE J.Y., BOUQUET B., CHANTREAU A., et al. (sous la dir. de), 1995, *Dictionnaire critique d'action sociale*, Montrouge : Bayard Éditions, p. 272.

BEAUD S., CONFRAVEUX J., LINDGAARD J., 2008, *La France invisible*, 2^e édition, Paris : La Découverte, 931 pp. 32-39.

BOUQUET B., GARCETTE C., 2014, *Profession : assistante de service social*, 6^e édition, Paris : Maloine, Profession de santé, 190 p.

CASTEL R., 2009, *La Montée des incertitudes. Travail, protections, statut de l'individu*, Paris : Seuil, pp. 302-332.

KOKOREFF M., LAPEYRONIE D., 2013, *Refaire la cité. L'avenir des banlieues*, Paris : Seuil, La République des idées, p. 69.

LAHIRE B., 2016, *Pour la sociologie et pour en finir avec une prétendue « culture de l'excuse »*, Paris : La Découverte, pp. 51-65.

LAZZERI C., NOUR S., (sous la dir. de), 2009, *Reconnaissance, identité et intégration sociale*, Nanterre : Presses universitaires de Paris Ouest, pp. 23-43.

MAILLARD N., 2011, *La Vulnérabilité. Une nouvelle catégorie morale ?*, Genève : Labor et Fides, p. 91.

WEBER M., 1995, *Le Savant et le politique*, Paris : Plon, 10/18, pp. 142-144.

Thèses, mémoires

PITTET C., 2014, *Les Pratiques artistiques dans le champ de l'insertion professionnelle comme support de la construction identitaire dans le passage à la vie adulte*, Thèse de sociologie : université de Strasbourg.

CAPOT Y., 2015, *Inscrire un service de prévention spécialisée dans sa fonction territoriale de médiation pour accompagner les jeunes en rupture vers des cercles d'inclusion sociale*, Mémoire de l'École des Hautes Études en Santé Publique.

DRAVIGNY G., 2012, *Réorganiser une structure d'insertion par l'activité économique pour optimiser le parcours socio-professionnel des bénéficiaires*, Mémoire de l'École des Hautes Études en Santé Publique.

PÉLISSIER C., 2010, *Piloter l'adaptation d'un service de prévention spécialisée en réponse aux enjeux nouveaux du territoire*, Mémoire de l'École des Hautes Études en Santé Publique.

Articles de périodique

BENSLAMA F., 12 novembre 2015, « Pour les désespérés, l'islamisme radical est un produit excitant », *Le Monde*.

BUREAU A., avril 2014, « Prévention spécialisée : ne pas lâcher la rue ! », *Lien social*, n° 1138.

DUBECHOT P., 2000, « Des politiques sociales à la prévention spécialisée, la question de la place des usagers dans l'évaluation », *Les Cahiers de l'actif*, n° 288-291.

DUGRAND M., 18 novembre 2015, « Et pendant ce temps-là, la prévention spécialisée est sabrée », *L'Humanité*, n° 21800.

GALDEMAR V., GILLES L., SIMON M.O., décembre 2012, « Performance, efficacité, efficience : les critères d'évaluation des politiques sociales sont-ils pertinents », *Cahier de recherche du CRÉDOC*, n° 299.

GENELOT D., 2002, « Le défi de la complexité appelle d'urgence de nouveaux modes de management, *Les Cahiers de l'actif*, n° 314-317.

JAEGER M., 2010, « L'actualité et les enjeux de la coordination des actions et des dispositifs », *Vie sociale*, n° 1.

JELLAB A., 1996, « L'insertion sociale comme préalable à l'insertion professionnelle : le cas des jeunes 16-25 ans fréquentant la Mission locale », *L'Homme et la société*, n° 120.

KEBABZA H., mai 2006, « La mixité dans les quartiers populaires : enjeu ou injonction ? », *Réfractions*, n° 16.

LADSOUS J., 2010, « Vers une compétence collective », *Vie sociale*, n° 1.

MIRAMON J.M., 2002, « Promouvoir le changement », *Les Cahiers de l'actif*, n° 314-317.

NICOUD C., 2005, « Jacques Ion, Le travail social en débat[s] », *Les Comptes rendus* [En ligne], [consulté le 25 juin 2016], disponible sur Internet : <http://lectures.revues.org/189>

PENVEN A., novembre 2014, « Les territoires mouvants de la prévention spécialisée », *Sociologies* [En ligne], Dossiers, « Les échelles territoriales de l'intervention sociale » [consulté le 5 mai 2016], disponible sur Internet : <http://sociologies.revues.org/4833>

SAUVADET T., 2006, « Les jeunes "de la cité" : comment forment-ils un groupe », *Sociologos* [En ligne], [consulté le 12 juin 2016], disponible sur Internet : <http://sociologos.revues.org/55>

SOULE B., CORNELOUP J., septembre 2007, « Jeunes et prises de risque sportives. Vers une approche sociologique contextualisée », *Corps et culture* [En ligne], n° 3, [consulté le 16 juin 2016], disponible sur Internet : <http://corpsetculture.revues.org/471>

ZAPPI S., 7 février 2013, « L' "empowerment", nouvel horizon des politiques de la ville », *Le Monde*.

Communications lors d'une conférence

JANVIER R., 7 février 2012, « Y a-t-il encore un directeur en institution ? Éthique, gouvernance et dirigeance », conférence donnée dans le cadre des 5^{es} Journées nationales de formation des cadres du domaine social et médico-social de la Fédération générale des PEP.

JANVIER R., 1^{er} avril 2015, « Les parcours, une opportunité pour repositionner l'action sociale ? », *Journées nationales de la Fédération d'entraide protestante*.

Rapports, études, avis, enquêtes, guides, brochures

ANDRIEU P.J., janvier 2004, *La Prévention spécialisée, enjeux actuels et stratégie d'action*, Rapport groupe de travail interinstitutionnel.

BACQUÉ M.H., MECHMACHE M., juillet 2013, *Pour une réforme radicale de la politique de la ville, Ça ne se fera pas sans nous, Citoyenneté et pouvoir d'agir dans les quartiers populaires*, Synthèse du rapport remis au Ministre délégué chargé de la Ville.

BOURGUIGNON B., juillet 2015, *Reconnaître et valoriser le travail social*, Rapport de Madame Brigitte Bourguignon, députée du Pas-de-Calais à Monsieur Manuel Valls, Premier ministre.

BROUSSE C., 2006, *Enquête sur les sans-domicile*, Insee-Méthodes n° 116.

CHOGNOT C., 26 novembre 2015, *Parcours, usager, citoyen, territoire, les décalages d'un nouveau « paradigme »*, Journée d'étude Conférence territoire de la Meuse, Uniopss.

DUBOUCHET L. (sous la dir. de), mai 2016, *Demain la prévention spécialisée, entre éducatif et social*, brochure réalisée par le Comité national de liaison des acteurs de la prévention spécialisée et par l'Association départementale des actions de prévention 13.

DULIN A., mars 2015, *Sécuriser les parcours d'insertion des jeunes*, Avis de suite du Conseil économique, social et environnemental.

JAEGER. M., février 2015, *Rapport du groupe de travail sur la place des usagers*, États généraux du travail social.

LE FLOCH S., décembre 2011, *Entre partenariat et prestation de service : un guide pratique à destination des associations de lutte contre l'exclusion*, Fédération nationale des associations de réinsertion sociale.

LE GOAZIOU V., février 2014, *Prévention spécialisée et prévention de la délinquance : liens, obstacles et enjeux*, Les rapports de recherche de l'ORDCS, n° 2.

MASCHERINI M., SALVATORE L., MEJERKORD A., et al., 2012, *Young people not in employment, education or training: Characteristics, costs and policy responses in Europe*, European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions.

MONNIER B., janvier 2010, *Groupes de jeunes et pratique de prévention spécialisée, pratiques éducatives auprès des groupes et pratiques sociales collectives*, Conseil technique des clubs et équipes de prévention spécialisée.

PELOSSE H., FILLION S., CLAUDON V., et al., janvier 2013, *Le Financement de l'insertion par l'activité économique*, Rapport de l'Inspection générale des finances et de l'Inspection générale des affaires sociales.

Les ateliers et chantiers d'insertion, décembre 2015, Fiche technique du centre de ressource DLA IAE.

Guide pratique sur la participation des équipes de la prévention spécialisée à la mise en œuvre de la stratégie nationale de prévention de la délinquance, mai 2014, Secrétariat général du Comité interministériel de prévention de la délinquance.

Rapport, 2011, Observatoire national des zones urbaines sensibles.

Rapport, 2015, Observatoire national de la politique de la ville.

Recommandations, référentiels

Le Questionnement éthique dans les établissements et services sociaux et médico-sociaux, octobre 2010, Recommandation de bonnes pratiques professionnelles de l'ANESM.

La Conduite de l'évaluation interne dans les établissements et services sociaux et médico-sociaux, avril 2009, Recommandation de bonnes pratiques professionnelles de l'ANESM.

Recommandation du Conseil de l'Union européenne du 22 avril 2013 sur l'établissement d'une garantie pour la jeunesse, *Journal officiel de l'Europe* du 26 avril 2013.

Référentiel thématique : pilier emploi et développement économique, 2015, Commissariat général à l'égalité des territoires.

Traités, lois, ordonnances, décrets, arrêtés, circulaires, instructions

Traité international adopté par l'assemblée générale des Nations unies le 20 novembre 1989 instaurant la Convention internationale relative aux droits de l'enfant.

Loi n° 83-663 du 22 juillet 1983 complétant la loi n° 83-8 du 7 janvier 1983 relative à la répartition de compétences entre les communes, les départements, les régions et l'État, *Journal officiel* du 23 juillet 1983.

Loi n° 86-17 du 6 janvier 1986 adaptant la législation sanitaire et sociale aux transferts de compétences en matière d'aide sociale et de santé, *Journal officiel* du 8 janvier 1986.

Loi n° 96-987 du 14 novembre 1996 relative à la mise en œuvre du pacte de relance pour la ville, *Journal officiel* du 15 novembre 1996.

Loi n° 98-657 du 29 juillet 1998 d'orientation relative à la lutte contre les exclusions, *Journal officiel* du 31 juillet 1998.

Loi n° 2002-2 du 2 janvier 2002 rénovant l'action sociale et médico-sociale, *Journal officiel* du 3 janvier 2002.

Loi n° 2005-32 du 18 janvier 2005 de programmation pour la cohésion sociale, *Journal officiel* du 19 janvier 2005.

Loi n° 2007-293 du 5 mars 2007 réformant la protection de l'enfance, *Journal officiel* du 6 mars 2007.

Loi n° 2007-297 du 5 mars 2007 relative à la prévention de la délinquance, *Journal officiel* du 7 mars 2007.

Loi n° 2010-241 du 10 mars 2010 relative au service civique, *Journal officiel* du 11 mars 2010.

Loi n° 2013-1203 du 23 décembre 2013 de financement de la sécurité sociale pour 2014, *Journal officiel* du 24 décembre 2013.

Loi n° 2014-173 du 21 février 2014 de programmation pour la ville et la cohésion urbaine, *Journal officiel* du 22 février 2014.

Loi n° 2014-856 du 31 juillet 2014 relative à l'économie sociale et solidaire, *Journal officiel* du 1^{er} août 2014.

Loi n° 2015-991 du 7 août 2015 portant nouvelle organisation territoriale de la République, *Journal officiel* du 8 août 2015.

Loi n° 2016-231 du 29 février 2016 d'expérimentation territoriale visant à résorber le chômage de longue durée, *Journal officiel* du 1^{er} mars 2016.

Loi n° 2016-297 du 14 mars 2016 relative à la protection de l'enfant, *Journal officiel* du 15 mars 2016.

Ordonnance n° 58-1301 du 23 décembre 1958 relative à la protection de l'enfance et de l'adolescence en danger, *Journal officiel* du 24 décembre 1958.

Ordonnance n° 2005-1477 du 1^{er} décembre 2005, *Journal officiel* du 2 décembre 2005.

Décret n° 2014-197 du 21 février 2014 portant généralisation de l'aide au poste d'insertion et diverses mesures relatives à l'insertion par l'activité économique, *Journal officiel* du 23 février 2014.

Décret n° 2014-728 du 27 juin 2014 relatif aux modalités d'application de la participation financière des départements à l'aide au poste d'insertion en faveur des structures de l'insertion par l'activité économique, *Journal officiel* du 29 juin 2014.

Décret n° 2014-1750 du 30 décembre 2014 fixant la liste des quartiers prioritaires de la politique de la ville dans les départements métropolitains, *Journal officiel* du 31 décembre 2014.

Décret n° 2015-172 du 13 février 2015 relatif au socle de connaissances et de compétences professionnelles, *Journal officiel* du 15 février 2015.

Arrêté du 4 juillet 1972 relatif aux clubs et équipes de prévention spécialisée, *Journal officiel* du 13 juillet 1972.

Arrêté du 6 mars 2014 fixant le montant de l'aide financière aux structures de l'insertion par l'activité économique, *Journal officiel* du 15 mars 2014.

Arrêté du 14 janvier 2016 fixant le montant de l'aide financière aux structures de l'insertion par l'activité économique, *Journal officiel* du 23 janvier 2016.

Circulaire DAS/DGEFP 99-27 du 29 juin 1999.

Additif à la circulaire DGEFP n° 2008-21 du 10 décembre 2008 relative aux nouvelles modalités de conventionnement des structures de l'insertion par l'activité économique.

Instruction DGEFP n° 2014-2 du 5 février 2014 relative au pilotage des dispositifs de l'insertion par l'activité économique.

Sites internet

<http://www.assemblee-nationale.fr>

<http://www.cairn.info>

<http://www.cget.gouv.fr>

<http://www.insee.fr>

<https://www.legifrance.gouv.fr>

<http://www.vie-publique.fr>

Liste des annexes

Annexe 1 : Éléments budgétaires relatifs à 4C Insertion.....	II
Annexe 2 : Organigramme prévisionnel de l'association.....	III
Annexe 3 : Fiche de poste du chef de service insertion.....	IV
Annexe 4 : Indicateurs d'évaluation pour le projet porté par 4C Insertion.....	VII

Annexe 1

Éléments budgétaires relatifs à 4C Insertion

Budget Prévisionnel 2018

Comptes de charges					Comptes de produits				
Groupes	Nature de la charge	ACI	SCC	Global	Groupes	Nature du produit	ACI	SCC	Global
Groupe 1	Achats matières et fournitures	2250	2750	5000	Groupe 1	État: Aide aux postes CDDI (5)	168255		168255
	Services extérieurs	2000	1810	3810		État: Aide au tutorat		18000	18000
	Autres services extérieurs	2500	2500	5000					
	TOTAL GROUPE 1	6750	7060	13810		TOTAL GROUPE 1	168255	18000	186255
Groupe 2 (1)	Rémunération du personnel socio-éducatif	72775	73180	145955	Groupe 2	Fond social européen	40000		40000
	Rémunérations proratisées (2)	10920	10920	21840		Produits de la commercialisation ACI	76000		76000
	Rémunération des CDDI (3)	165730		165730		Financements des bailleurs SCC		30000	30000
	Mutuelle	5880	840	6720		Politique de la ville Nanterre/ Colombes		32000	32000
	Participation carte orange salariés	5110	730	5840		Réserve parlementaire		6000	6000
	Versement aux œuvres sociales	2360	840	3200		Jeunesse et sports		12000	12000
						FIPD		25000	25000
	Prestation versée au volontaire		19140	19140					
	Formation du personnel	3500	500	4000					
	Médecine du travail	1600	160	1760					
TOTAL GROUPE 2	267875	106310	374185	TOTAL GROUPE 2	116000	105000	221000		
Groupe 3	Entretien, maintenance, assurances, etc.	2300	2300	4600	Groupe 3				
	Dotation aux amortissements (4)	7330	7330	14660					
	TOTAL GROUPE 3	9630	9630	19260		TOTAL GROUPE 3	0	0	0
	TOTAL DES CHARGES	284255	123000	407255		TOTAL DES PRODUITS	284255	123000	407255

(1) Les rémunérations incluent l'ensemble des charges patronales.

(2) Taux de 10% pour les salaires du directeur, du directeur adjoint et des secrétaires comptables.

(3) Base de 24 heures hebdomadaires.

(4) Voir le tableau des amortissements ci dessous.

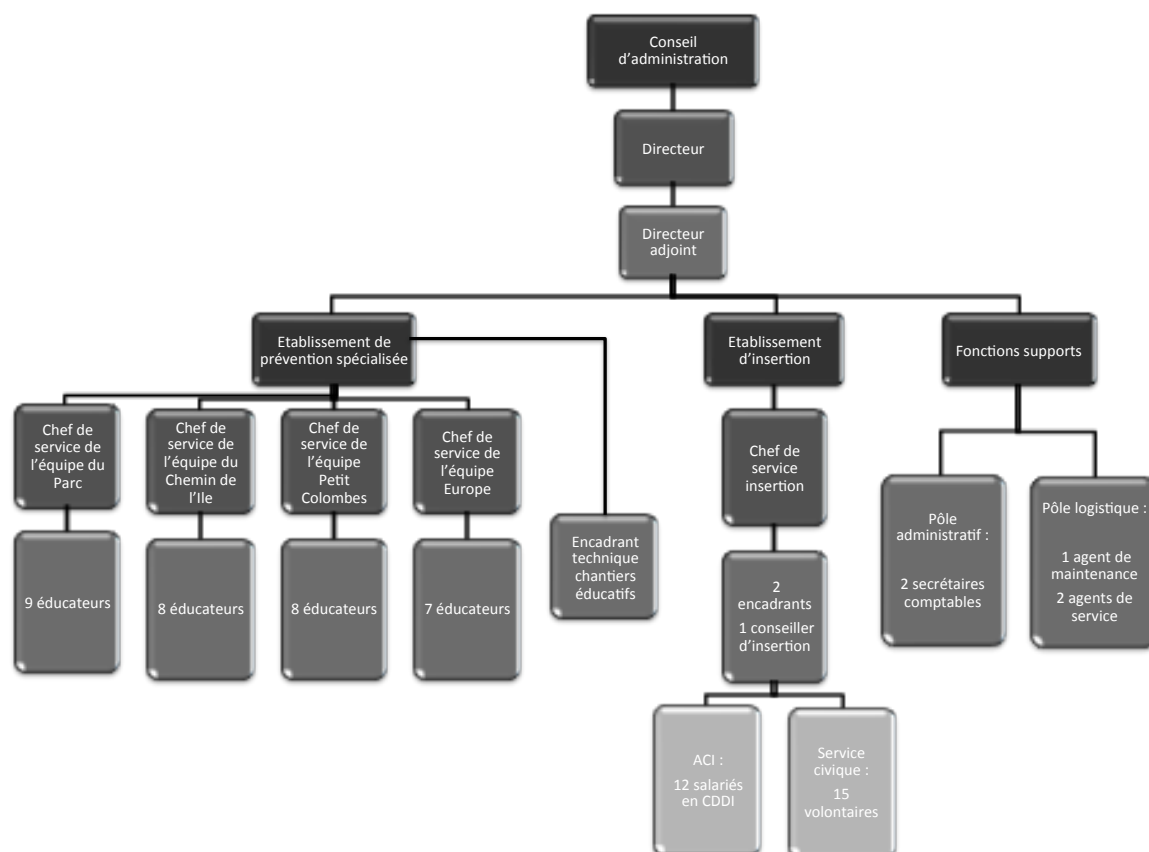
(5) Sur la base d'un taux de 5% pour le montant modulé.

Tableau des amortissements liés aux investissements prévus

Nature de l'investissement	Valeur	date de mise en service	durée	2018	2019	2020	2021
Travaux du hangar	200000 euros	01/01/18	30 ans	6660	6660	6660	6660
Véhicule 9 places	20000 euros	01/01/18	10 ans	2000	2000	2000	2000
Véhicule utilitaire	20000 euros	01/01/18	10 ans	2000	2000	2000	2000
Mobilier et matériel de bureau	20000 euros	01/01/18	10 ans	2000	2000	2000	2000
Matériel informatique	10000 euros	01/01/18	5 ans	2000	2000	2000	2000
TOTAL	270000 euros			14660	14660	14660	14660

Annexe 2

Organigramme prévisionnel de l'association



Annexe 3

Fiche de poste du chef de service insertion

Identification	Chef de service insertion
Statut	Cadre intermédiaire de l'action sociale Le chef de service n'est pas soumis à un horaire préalablement défini. À ce titre il bénéficie de 18 jours de RTT par an.
Liens hiérarchiques	Le poste chef de service insertion est placé sous l'autorité du directeur de l'association. Le chef de service insertion est le supérieur hiérarchique des encadrants techniques et conseillers en insertion œuvrant au sein de l'établissement d'insertion, ainsi que des salariés en insertion.
Liens fonctionnels	Le chef de service insertion entretient des liens fonctionnels avec les chefs de service de la prévention spécialisée ainsi qu'avec les éducateurs référents insertion de la prévention spécialisée.
Missions	<p>Mise en œuvre des orientations institutionnelles : Le chef de service insertion met en œuvre et assure le suivi des objectifs définis par le projet d'établissement. Il est le garant de l'application et de la cohérence du projet. Toute décision engageant l'association sur le plan politique, financier ou administratif devra impérativement être validée au préalable par la direction et le cas échéant par le conseil d'administration.</p> <p>Gestion du personnel : Par délégation du directeur, le chef de service est en charge de la gestion du personnel et des volontaires de l'établissement d'insertion. En veillant à établir un climat de confiance, et dans le respect du règlement intérieur, le chef de service :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Établit et gère les horaires, les absences et les plannings prévisionnels et réalisés. - Organise la répartition du travail et son contrôle. - Gère les conflits mineurs. <p>Pour toute difficulté importante dans la gestion du personnel (manquements à l'exécution du contrat de travail par exemple), le chef de service insertion s'engage à informer immédiatement le directeur, et si besoin à lui faire une note circonstanciée.</p> <p>Par ailleurs, il :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Soumet à la validation du directeur l'organisation des congés. - Met en place, en lien avec la direction, les entretiens professionnels et les entretiens individuels d'évaluation. - Participe aux entretiens d'embauche du personnel pour lequel il aura une autorité hiérarchique, ainsi qu'aux entretiens en vue de l'engagement de volontaires en service civique.

Animation d'équipe :

Le chef de service est en charge de l'animation de l'équipe de l'établissement d'insertion, il :

- Organise et anime les réunions d'équipe.
- Gère la répartition et la coordination du travail.
- Supervise la réflexion et l'élaboration des décisions. Il apporte une aide technique aux équipes en favorisant la prise de distance et l'analyse.
- Assure l'accompagnement des professionnels.

Participation à l'équipe de direction :

Le chef de service insertion, lors des temps de réunion de coordination de l'équipe de direction ou à tout autre moment si nécessaire :

- Rend compte au directeur du fonctionnement de son service, notamment par le biais de tableaux de bord, de fiches présentation et bilans de projets, etc.
- Alerte la direction sur les difficultés concernant l'organisation du travail, la gestion du personnel, le partenariat ou les usagers.
- Rend compte des réunions partenariales auxquelles il a participé.
- Présente les rencontres partenariales à venir.

Rôle opérationnel :

Le chef de service insertion :

- Participe à la recherche et à la mise à disposition des moyens nécessaires au travail engagé.
- Veille à la bonne utilisation du matériel et à son éventuel entretien.
- Vise et certifie les notes de frais avant transmission au directeur.
- Informe la direction des courriers et écrits externes.

Définition des objectifs globaux et évaluation :

Concernant son équipe, le chef de service insertion :

- Participe à l'évaluation du travail engagé (logiciel, bilans, statistiques, grille d'évaluation, etc.).
- Ajuste les objectifs en fonction des résultats obtenus.
- Soumet si besoin à la direction de nouveaux indicateurs d'évaluation.
- Participe à l'élaboration des projets d'insertion (élaboration des objectifs, recherche des moyens, validation, mise en œuvre, bilan et évaluation).

Par ailleurs, le chef de service insertion participe à l'élaboration des documents du service : projets pédagogiques, rapports d'activité, bilans « quadrimestriels », préparation des bilans et objectifs annuels pour les séminaires.

Relation avec les usagers :

Le chef de service représente l'association et porte le projet d'établissement auprès du public accueilli.

Il assure la mise en place des différentes instances et des outils définis dans le projet d'établissement visant à garantir la participation des usagers.

À ce titre, il recueille les propositions émanant des « groupes-projets » et coordonne les « groupes d'expression ».

Il rend compte au directeur de toute proposition émanant du public en termes de projet ou d'amélioration de l'accompagnement.

Il est amené à animer des temps collectifs avec les usagers (réunions d'information, temps d'échanges entre le public et des partenaires, etc.)

	<p>Représentation et communication externe: Par délégation du directeur, le chef de service représente l'association auprès des partenaires avec lesquels l'équipe dont il a la responsabilité est en relation. Il participe aux réunions et instances partenariales, favorise les collaborations et assure la construction de projets inter-partenariaux en cohérence avec les objectifs du projet d'établissement. Il rend compte au directeur du contenu des réunions auxquelles il participe et l'informe des éventuelles implications ultérieures. Il propose à la signature du directeur toute convention de partenariat. En outre, le chef de service insertion, accompagné du directeur, est amené à présenter l'activité aux financeurs et aux partenaires lors de diverses instances de travail (comités de pilotage, présentation du rapport d'activité, etc.). Il rédige également les comptes rendus des actions pour les financeurs qu'il soumet au directeur.</p> <p>Relations avec le conseil d'administration Sur invitation, le chef de service insertion peut être amené à participer à des réunions de travail avec le bureau de l'association ainsi qu'à des réunions du conseil d'administration. Il est en outre présent lors des assemblées générales de l'association. En collaboration avec la direction, il aide à l'élaboration des documents préparatoires aux rencontres avec le conseil d'administration.</p> <p>En cas d'absence de la direction et par délégation, le chef de service pourra prendre toutes décisions utiles au bon fonctionnement du service, en articulation avec les administrateurs, notamment le Président.</p>
Compétences à mettre en œuvre	<p>Diplômes et connaissances théoriques spécifiques :</p> <ul style="list-style-type: none"> - En termes de qualification : diplôme de niveau 2 du travail social en encadrement. - Connaissances du secteur de l'insertion, de la lutte contre l'exclusion et de la protection de l'enfance. - Formation à la question de l'<i>empowerment</i> (ou formation à prévoir après le recrutement). - Formation à la conduite d'entretiens. <p>Compétences professionnelles et techniques :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Capacité à travailler en partenariat, à s'inscrire dans des réseaux et à en développer de nouveaux. - Aptitude à encadrer et motiver des travailleurs dans une dynamique participative. - Aptitude au dialogue et à la communication, à l'écoute, à l'observation, et à l'analyse. - Connaissance de l'informatique (traitement de texte, tableur, messagerie électronique, utilisation d'Internet). - Capacité rédactionnelle et de synthèse. <p>Qualités personnelles et relationnelles :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Capacité à l'échange, à l'argumentation et à la remise en question. - Respect du devoir de discrétion. - Loyauté. - Ponctualité. - Sens de l'appartenance à un projet commun.

Annexe 4

Indicateurs d'évaluation pour le projet porté par 4C Insertion

Objectifs stratégiques	Objectifs opérationnels	Indicateurs	Résultats attendus
Répondre aux besoins identifiés.	S'adresser au public relevant de la prévention spécialisée.	<ul style="list-style-type: none"> - Nombre de jeunes demandeurs répertoriés. - Âge, niveau d'étude territoire. - Problématiques repérées. 	<ul style="list-style-type: none"> - 65% du public de niveau 5 ou infra. - 75% du public habitant en géographie prioritaire et âgé de 16 à 25 ans. - Au moins 4 jeunes chaque année repérés par la cellule départementale de suivi de la radicalisation. - Ensemble du public confronté à des difficultés sociales et professionnelles.
	Favoriser la mixité du public et l'ouverture aux partenaires.	<ul style="list-style-type: none"> - Nombre de jeunes orientés par des partenaires. - Nombre de « seniors ». - Répartition hommes / femmes. 	<ul style="list-style-type: none"> - 30% du public orienté par des partenaires. - Quatre « seniors » sur l'ACI. - Parité hommes femmes.
	Offrir plus de réactivité.	<ul style="list-style-type: none"> - Nombre de jeunes en parcours par rapport au nombre de jeunes demandeurs. - Temps d'attente des jeunes pressentis. 	<ul style="list-style-type: none"> - Hausse du nombre de jeunes concernés par les actions d'insertion. - Réduction du temps d'attente.
Atteindre un haut niveau d'efficacité.	Favoriser les sorties en emploi de plus de 6 mois ou en formation.	<ul style="list-style-type: none"> - Nombre de jeunes en emploi ou en formation par rapport au nombre de jeunes en fin de parcours. 	<ul style="list-style-type: none"> - 2/3 de sorties positives de l'ACI dont 1/3 en CDI ou CDD de plus de 6 mois. - 1/2 de sorties positives du SCC dont 1/4 en emploi.
	Garantir la qualité de l'accompagnement vers l'insertion.	<ul style="list-style-type: none"> - Ratio d'encadrement. - Taux de salariés ayant obtenu un diplôme ou une qualification. - Ratio du temps passé autour de la formation et de la définition d'un projet. 	<ul style="list-style-type: none"> - 4 salariés encadrants pour 27 personnes en parcours simultanément. - 100% du public ayant obtenu un « petit » diplôme (secourisme par exemple), 75% une qualification ou un diplôme validant les compétences acquises. - 1/3 du temps passé pour la formation et le projet individuel.
	Favoriser l'insertion sociale.	<ul style="list-style-type: none"> - Nombre de problématiques connexes résolues. - Nombre d'actions menées à destination de l'environnement du public. - Nombre d'action de solidarité. - Nombre de rencontres avec des partenaires autres que ceux de l'insertion professionnelle. 	<ul style="list-style-type: none"> - Diminutions des problématiques connexes. - 1/3 des actions menées à destination de l'environnement direct du public. - 80% des actions du SCC construites sur l'axe solidarité. - 100% du public ayant rencontré un partenaire de santé. - Invitation d'intervenant extérieurs.

Renforcer la notion de parcours d'insertion.	Faciliter l'entrée en ACI pour les jeunes sortis sans solution du SCC.	- Nombre de jeunes passant du SCC à l'ACI comparé au nombre de jeunes sans solution à l'issue du SCC.	- Proposition de passerelle pour 80% des jeunes sans solution à l'issue du SCC.
	Favoriser les liens entre 4C Insertion et l'établissement de prévention spécialisée.	- Nombre de jeunes intégrant 4C Insertion après avoir participé à une action d'insertion de l'établissement de prévention spécialisée. - Nombre de convention mises en place entre les deux établissements.	- 50% du public de 4C Insertion ayant au préalable participé à un séjour formation ou à un chantier éducatif. - Conventions pour l'ensemble du public orienté par l'établissement d'insertion.
	Susciter le lien avec les partenaires de l'insertion professionnelle.	- Nombre d'inscriptions dans les dispositifs de droit commun concernant l'insertion professionnelle. - Nombre de rencontres avec les partenaires de l'insertion.	- 100% du public inscrit à la mission locale ou à pôle emploi. - Au moins 2 rencontres par mois avec les partenaires de l'insertion.
	Développer une plateforme inter-partenaire portant sur l'insertion des jeunes.	- Nombre de réunions par an. - Origine des participants. - Nombre de situations examinées. - Nombre de propositions faites. - Nombre de propositions acceptées par les jeunes. - Nombre de jeunes sans solution à l'issue d'un accompagnement par 4C Insertion.	- Une réunion par mois. - Participation de l'ensemble des acteurs de l'insertion du territoire. - Présentation de la situation de l'ensemble des jeunes sans solutions à l'issue du SCC ou de l'ACI. - Autres objectifs à déterminer avec les partenaires. - 20% maximum de jeunes sans solution.
Développer l'empowerment	Faciliter l'émergence et la prise en compte de la parole du public.	- Nombre de réunions « groupes projet » et « groupes d'expression ». - Nombre de rencontre entre le public et des « instances politiques » (CA, sous préfet, etc.)	- Tenue d'une réunion pour chaque groupe par mois. - Mise en place effective de rencontres avec des « instances politiques ».
	Favoriser la capacité d'agir du public.	- Nombre de projets mis en place à l'initiative du public. - Nombre de projets menés par le public à destination de son environnement.	- Réalisation effective de projets portés par les jeunes. - 1/3 des actions menées à destination de l'environnement direct du public.

Promouvoir l'efficacité de 4C Insertion	Evaluer la pertinence de la passerelle SCC-ACI.	Comparaison du nombre de sorties positives à l'issue de parcours simples et à l'issue de parcours « passerelles ».	Plus de réussite à l'issue des parcours passerelles.
	Mesurer le coût des parcours.	<ul style="list-style-type: none"> - Calcul du coût moyen d'un parcours dans 4C Insertion et par type de ressources (publiques, commerciales). - Calcul du coût par sortie positive pour l'ACI. - Surcoût induit par un parcours passerelle, au regard des résultats obtenus. 	<ul style="list-style-type: none"> - Comparer les coûts avec d'autres types de parcours (garantie jeune ou d'autres ACI par exemple). - Comparer l'évolution des coûts d'année en année.
	Être compétitif sur l'aspect commercial.	- Coût pour le commanditaire d'un chantier réalisé par l'ACI, comparé au coût d'un chantier réalisé par une entreprise.	Ne pas induire de surcoût pour le bailleur.
	Faire ressortir la plus-value pour les commanditaires.	<ul style="list-style-type: none"> - Dégradations à un an des lieux réhabilités par 4C Insertion. - Nombre de locataires du parc social des bailleurs aidés par une action de solidarité. - Ambiance et conditions de vie dans les lieux ciblés par 4C Insertion. 	<ul style="list-style-type: none"> - Baisse du nombre de dégradations par rapport à un chantier réalisé par une entreprise classique. - Amélioration de l'ambiance et des conditions de vie.

PERROUD	JOACHIM	2016
<p align="center">Certificat d'aptitude aux fonctions de directeur d'établissement ou de service d'intervention sociale</p> <p>ÉTABLISSEMENT DE FORMATION : IRTS Paris Île-de-France - Parmentier</p>		
<p align="center">RENFORCER L'ACTION D'INSERTION POUR FAVORISER L'INCLUSION DE JEUNES DE QUARTIERS PRIORITAIRES RELEVANT DE LA PREVENTION SPÉCIALISÉE</p>		
<p>Résumé :</p> <p>L'association Les 4 Chemins est à l'origine une association de prévention spécialisée intervenant sur quatre quartiers prioritaires de Nanterre et Colombes.</p> <p>Devant le constat du nombre croissant de demandes d'accès à l'emploi émanant d'un public pris dans des difficultés multiples et du manque de réponses adaptées, l'association a décidé de développer des actions autour de l'insertion. Elle a, pour ce faire, créé un deuxième établissement : 4C Insertion.</p> <p>Si à de nombreux égards ces actions produisent des résultats satisfaisants, j'identifie aussi plusieurs écueils qui touchent tant au nombre de jeunes concernés qu'aux logiques de parcours et d'articulation territoriale. Cette analyse doit permettre d'engager une démarche de changement au sein de l'association pour adapter le projet aux enjeux du territoire et conforter l'établissement d'insertion.</p> <p>En tant que directeur je piloterai cette démarche en y impliquant tous les acteurs (conseil d'administration, salariés de l'association, usagers, financeurs et partenaires). J'utiliserai les dispositifs de service civique et d'insertion par l'activité économique pour rendre le projet réalisable. J'ancrerai l'action de l'association dans une logique d'<i>empowerment</i>. Enfin, je définirai les indicateurs permettant de soutenir une démarche d'évaluation aboutie du projet.</p>		
<p>Mots clés :</p> <p>Prévention spécialisée, Insertion, Jeunesse, Accompagnement, Parcours, Citoyenneté, Désaffiliation, Inclusion, <i>Empowerment</i>, Atelier chantier d'insertion, Service civique, Association intermédiaire, Chantiers éducatifs.</p>		
<p align="center"><i>L'École des Hautes Études en Santé Publique n'entend donner aucune approbation ni improbation aux opinions émises dans les mémoires : ces opinions doivent être considérées comme propres à leurs auteurs.</i></p>		